

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu Kolledž

Ettevõtluse osakond

Marika Saard

# **KOOLITUSSÜSTEEMI VÄLJATÖÖTAMINE ETTEVÕTTES AS HOOLEKANDETEENUSED**

Magistritöö

Juhendaja: assistent Liina Puusepp

Pärnu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele.....  
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud „ „ ..... 2014. a.

TÜ Pärnu Kolledži.....osakonna juhataja  
.....  
(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....  
(töö autori allkiri)

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	3
1. Personali arendustegevus ja spetsiifika hoolekandeteenuste valdkonnas .....	6
1.1. Personali arendamine ja koolitamine personalijuhtimise osana .....	6
1.2. Personali koolitussüsteemi põhimõtted ja ülesehitus .....	16
1.3. Personali arendamise ja koolitamise eripärad hoolekandes .....	31
2. AS-i Hoolekandeteenused koolitussüsteem .....	37
2.1. Personali arendamine ja koolitamine AS-is Hoolekandeteenused .....	37
2.2. Koolitussüsteemi väljatöötamise uuring AS-is Hoolekandeteenused .....	43
2.3. Koolitussüsteemi väljatöötamise uuringu järeldused ja ettepanekud AS-le Hoolekandeteenused .....	60
Kokkuvõte .....	71
Viidatud allikad .....	74
Lisad .....	91
Lisa 1. Tõhusamad ja vähemtõhusamad koolitusmeetodid .....	91
Lisa 2. Detsentraliseeritud ja tsentraliseeritud koolitussüsteemide võrdlus .....	93
Lisa 3. AS-i Hoolekandeteenused struktuur .....	94
Lisa 4. Magistritöö struktuur .....	95
Lisa 5. Intervjuu küsimused personaliosakonna töötajatele ja ekspordile .....	96
Lisa 6. Ankeetküsitlus vanemtegevusjuhendajatele ja sisekoolitajatele .....	97
Lisa 7. Tööle asumisel kõige enam puudust tundnud asjaolud .....	107
Lisa 8. Koolitusvajadused ettevõttes, sagedus vastajate arvus. ....	108
Lisa 9. Personaliosakonna töötajate arvamused koolitussoovide osas .....	109
Lisa 10. Küsitluses osalenute arvamus koolitusliikide osas .....	110
Lisa 11. Sisekoolitajate koolitusteemad ja -soovid .....	112
Lisa 12. Sisekoolitusalas esinevad probleemid ja puudused .....	113
Summary .....	114

## SISSEJUHATUS

Organisatsioonide peamine väljakutse turul püsimise juures on end pidevalt muudatustega kursis hoida, nendega toime tulla ja kohaneda. Ettevõtted peavad olema konkurentsivõimelised ja end pidevalt tõestama, et olla silmapaistvad ning edukad. Asutused on järjest enam hakanud mõistma, et inimkapitali planeeritud arendustegevus on ettevõtte arengu ja laiemalt ka majanduskasvu eelduseks. Töötajad, kes tunnevad oma tööd ja teevad seda hästi, tagavad ettevõtte konkurentsieelise ning kohanemise muudatustega – nii ettevõttesiseselt kui ka -väliselt. Selleks, et tööd hästi teha ja muudatustega kaasas käia, ei piisa ainult töötajate haridusest, vaid personali tuleb pidevalt koolitada, et säilitada või täiendada nende teadmisi praeguses töörollis või pakkuda uusi teadmisi ning oskusi uute tööülesannete jaoks.

Koolitusvajadustega pidevalt seotud organisatsioonil on kasulik välja töötada süsteem, mis reguleerib, kuidas, millal ja keda on vaja ettevõttes koolitada ning kes on peamised koolitustega seotud isikud. Lisaks on süsteemi väljatöötamisel oluline arvestada uue töötajaga, kes saabub organisatsiooni. See on periood, mil uustulnuk vajab kohanemist ja juhendamist ning ettevõttel on võimalik juba varakult tutvustada oma olemust, sealhulgas väärtusi ja strateegiaid.

Magistritöö uurimisobjektiks on AS Hoolekandeteenused, mis on Eesti suurim erihoolekandeteenuseid pakkuv asutus. Nimetatud organisatsioon on asutatud 2007. aastal reorganiseerimise tulemusena, tegutseb Sotsiaalministeeriumi haldusalas ja põhineb 100% riigi kapitalil. Erihoolekandetasutuste ühinemise eesmärgiks oli luua kompaktne teenust pakkuv organisatsioon. Selle saavutamiseks oli vaja koondada erihoolekandetasutuste juhtimine, haldamine ja kompetentsid, pakkumaks klientidele ühtlasemat teenust ning tagada selle kvaliteet. Selleks, et klientide toimetulek säiliks ja

paraneks, on väga oluline, et töötajad oleksid koolitatud ja et personali arendustegevus organisatsioonis oleks süsteemne.

Magistritöö eesmärk on teha ettepanekuid AS-le Hoolekandeteenused koolitussüsteemi väljatöötamiseks. Saadud uurimustulemuste põhjal tehtavad ettepanekud on suunatud ettevõtte personaliosakonnale, mis on kõige enam seotud töötajate arenduskavaga. Eesmärgi saavutamiseks tuleks leida vastused järgnevatele küsimustele: millised on personali koolitussüsteemi põhimõtted ja ülesehitus ning mida tuleb arvestada koolitussüsteemi väljatöötamisel erihoolekandeteenuseid pakkavas asutuses? Magistritöö eesmärgist ja uurimisküsimustest tulenevad uurimisülesanded on järgmised:

- analüüsida personali arendamist ja koolitamist personalijuhtimise osana;
- tuua välja personali koolitussüsteemi põhimõtted ja ülesehitus;
- analüüsida personali arendamise ja koolitamise eripära hoolekandes;
- anda ülevaade AS-ist Hoolekandeteenused ja selgitada välja personali arendamise ning koolitamise põhimõtted antud ettevõttes;
- viia läbi koolitussüsteemi väljatöötamise uuring AS-is Hoolekandeteenused;
- uuringu tulemustest ja järeldustest lähtuvalt teha ettepanekuid AS-ile Hoolekandeteenused koolitussüsteemi väljatöötamiseks.

Käesolev magistritöö koosneb kahest osast. Esimeses osas tuuakse välja personali arendava tegevuse vajalikkus ja selle eripära hoolekandesüsteemis ning käsitletakse pikemalt koolitussüsteemi põhimõtteid ja ülesehitust. AS-i Hoolekandeteenused soov on tulevikus pakkuda rohkem sise- kui väliskoolitusi ja sellest tulenevalt osutatakse esimestele ka rohkem tähelepanu. Magistritöö teises ehk empiirilises osas tutvustatakse AS-i Hoolekandeteenused personali arendustegevuse eripärasid ja koolitusvaldkonda ning nende kitsaskohti. Järelduste ja ettepanekute osas kõrvutatakse teoorias väljatoodut ning uurimusest saadud tulemusi. Nendest lähtuvalt tehakse ettepanekuid ettevõtte koolitussüsteemi väljatöötamiseks.

Magistritöö puhul on tegemist juhtumiuuringuga, mille koostamisel kasutatakse kvalitatiivse ja kvantitatiivse meetodi kombineerimist. Saamaks ülevaadet AS-i Hoolekandeteenused koolitusvaldkonnast, viib töö autor nimetatud ettevõtte

personaliosakonna töötajatega läbi struktureeritud intervjuu ja saadab esmatasanditöötajate vahetutele juhtidele ehk vanemtegevusjuhendajatele ning sisekoolitajatele poolstruktureeritud ankeetküsimustiku. Kuna tegemist on esimese uuringuga erihoolekande valdkonnas, kus tehakse ettepanekuid suurettevõttele koolitussüsteemi väljatöötamiseks, on käesoleva uuringu tulemusi võimalik kasutada sisendina tulevastes sarnastes uuringutes.

Magistritöö autor soovib tänada oma juhendajat Liina Puuseppa, kes andis kiiret ja vajalikku tagasisidet, ning oma lähedasi, kes olid töö koostamise perioodil toeks ja abiks. Lisaks soovib magistritöö autor tänada intervjuus osalenuid ja ankeetküsitlust täitnud vanemtegevusjuhendajaid ning sisekoolitajaid.

# 1. PERSONALI ARENDUSTEGEVUS JA SPETSIIFIKA HOOLEKANDETEENUSTE VALDKONNAS

## 1.1. Personali arendamine ja koolitamine personalijuhtimise osana

Ettevõtted on personali arendamise ja koolituste pakkumise osas erinevad. Leidub ettevõtteid, kes korraldavad koolitusi ainult n-ö vormi täiteks ja neid, kes on tõsiselt pühendunud oma töötajate oskuste ning teadmiste täiendamisele. Lisaks on firmasid, kes pakuvad koolitusi enamasti organisatsioonisiselt oma tööjõudu kasutades, aga ka neid, kes ostavad koolitusi peamiselt väljastpoolt sisse. Käesolevas alapeatükis tuuakse välja personali arendamise ja koolitamise olulisus nii ettevõtte kui ka indiviidi seisukohalt ning käsitletakse organisatsioonisiseste ja -väliste koolituste põhisisu.

Inimressursi juhtimise eesmärk on võimaldada ettevõtetel kiiresti reageerida keskkonnast tulenevatele muutustele ja kajastada ning toetada ettevõtte üldist strateegilist juhtimist (Becker *et al.* 2006: 608). Inimressursi juhtimise raames suhtutakse tööjõudu kui inimkapitali: sissetulekuallikasse ja potentsiaali, millesse tuleb investeerida, et saavutada head äritulemused (Thijssen 1992: 6). Inimressursside alla kuuluvad teadmiste ja oskuste omandamine ning indiviidi elutarkus. Lisaks hõlmab see intelligentsust, suhteid ja ettevõtte juhtide ning töötajate taiplikkust. (Barney 1991: 101; 1995: 50) Väga oluline on arvesse võtta töötajate olemasolevaid teadmisi ja pakkuda võimalusi nende täiendamiseks või mõningal juhul ka loobuda nendest, mida enam vaja ei lähe (Becker *et al.* 2006: 609).

Muudatuste kavandamine, konkurents ja ühinemised, mis põhjustavad ettevõtetes struktuuri ning funktsioonide ümberkorraldusi (Derouen, Kleiner 1994: 13; Lim, Morris 2006: 86) sunnivad leidma viise töötajate koolitamiseks ning arendamiseks (Lyons 2009: 257; Maurer *et al.* 2002: 432). Mitmekesisemad töökohad vajavad personalilt

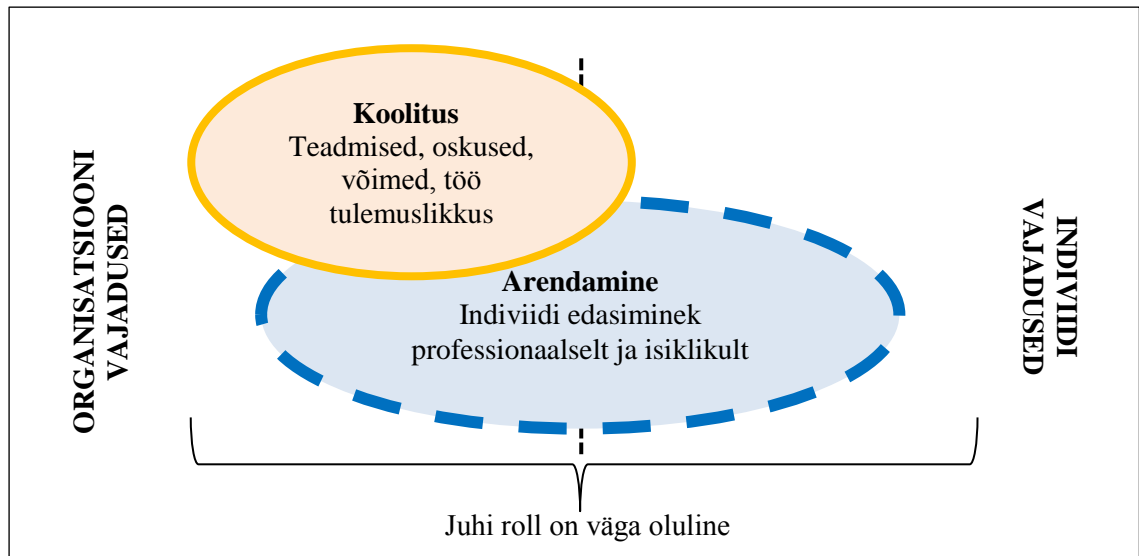
asjakohaseid teadmisi, oskusi, võimeid ja hoiakuid, et suhelda tõhusalt kolleegide ning klientidega (Jones *et al.* 2013: 55; Dymock, Gerber 2002: 23, Combs *et al.* 2006: 504). Enamik organisatsioone teavad, et nende tulevik sõltub intellektuaalsetest ressurssidest, kuid paraku osutatakse nende jälgimisele ja mõistmisele vähe tähelepanu, võrreldes rahalise ning materiaalse varaga, millele keskendutakse järjepidevalt ja regulaarselt (Mayo 2000: 521). Inimkapitali peetakse üheks suurimaks konkurentsieelise tagamise vahendiks (Coff, Kryscynski 2011: 1430; Luthans *et al.* 2010: 41; Ordoñez de Pablos, Lytras 2008: 48), kuna teistel on seda raske jäljendada (Barney 1991: 116). Selleks, et saavutada häid tulemusi ja olla tõhusam tänapäeva ärikeskkonnas (Dachner *et al.* 2013: 240), tuleb rakendada erinevaid juhtimise vahendeid, mille üheks suunaks on koolitused (Thijssen 1992: 6).

Personali koolitamist ja arendamist on peetud läbi aegade väga olulisteks teguriteks inimressursi juhtimises. Organisatsioonid seisavad sellega jätkuvalt silmitsi, kuna õppimine on elukestev tegevus ja arendustegevusel, nagu koolitamine, on sügavalt positiivne mõju klientide uutele ootustele reageerimisele, töörahulolule, tootlikkusele ning lõppkokkuvõttes kogu kasumlikkusele (Hughey, Mussnug 1997: 52; Türk 2005: 316; Egan *et al.* 2004: 279). Bates (2001: 136) ja Raj (2012: 100) täiendavad, et osalemine personali arendustegevustes on peamine strateegia töötajate arengu ja organisatsiooni ning selle kultuuri kasvu jaoks. Võib öelda, et ka töötajad ise mõtlevad järjest enam selle peale, kuidas saavutada pidev areng (Collin *et al.* 2012: 157). Ettevõtted hindavad töötajate poolt tulenevaid ideid ja algatusi, võimaldades organisatsioonile konkurentsieeliseid. Seetõttu on oluline välja töötada ja pakkuda selliseid tegevusi, mis julgustaksid töötajaid käituma innovaatseliselt, millele aitab samuti kaasa personali koolitamine. (Park *et al.* 2014: 75-76; Sheehan *et al.* 2014: 4-5)

Personali koolitamine ja arendamine peab olema hoolikalt kavandatud, põhinedes ettevõtte tegevusvaldkonnal ning olles kooskõlas selle suundade ja väärtustega. Oluline on arvestada ettevõtte missiooni, visiooni ja poliitikaga. Vajalik on pakkuda koolitusi, mis toetavad ettevõtte eesmärke, ja igapäev, kes on seotud koolitusprotsessi juhtimisega, tuleb tagada oma töötajate selge ettekujutus sellest, millises suunas äri liigub. (Wills 1994: 6-8; Sumners *et al.* 1991: 16) McDowall ja Saunders (2010: 610) väidavad, et on



autoreid, kes ei näe olulisi erinevusi koolitamise ja arendamise vahel ning toovad oma artiklis välja nende erinevused, mis on eelkõige praktilist laadi (vt joonis 1.1).



**Joonis 1.1.** Koolitamise ja arendamise fookus ning nende omavaheline seos (Garavan 1997: 39-44; McDowall, Saunders 2010: 611-612; autori koostatud).

Personali arendamine on tähtjatu ja pikaajaline tegevus ning suunatud töötaja potentsiaali suurendamisele, et võimaldada indiviidil täita tulevasi rolle töökohal ja organisatsioonis laiemalt. Koolituse defineerimisel on teadusartiklite autorid rõhutanud erinevaid külgi (vt tabel 1.1). Eelkõige tuuakse välja, et koolituse kontseptsioon on kitsam ja ajaliselt piiritletud tegevus selge organisatsioonilise fookusega ning üks osa laiemast personali arendamise süsteemist. (Randma-Liiv *et al.* 2011: 12; Garavan 1997: 40; McDowall, Saunders 2010: 610)

Koolitustel on positiivne mõju nii üksikisikule kui ka organisatsioonile. Koolitus peab olema organisatsiooni prioriteet ettevõtte juhtide seas kõikidel tasanditel (Longenecker 2007: 361; McDowall, Saunders 2010: 610). Koolitustel peaksid olema kindlad eesmärgid, milleks võib olla näiteks töötaja isikliku efektiivsuse tõstmine (nt kompetentsi parendamine), lisaväärtuse suurendamine (nt uute süsteemide ja parema metoodika kasutamine) või tulevikuväärtuse loomine (nt inimeste potentsiaali arendamine) (Mayo 2000: 524). Kui koolitus saavutab oma eesmärgi, võimaldab see indiviidil võtta ja ära teenida suuremat vastutust ning muudab tõenäolisemaks selle, et

ettevõtted on konkurentsivõimelised ja edukad (Goldstein, I. L., Goldstein, H. W. 1990: 41).

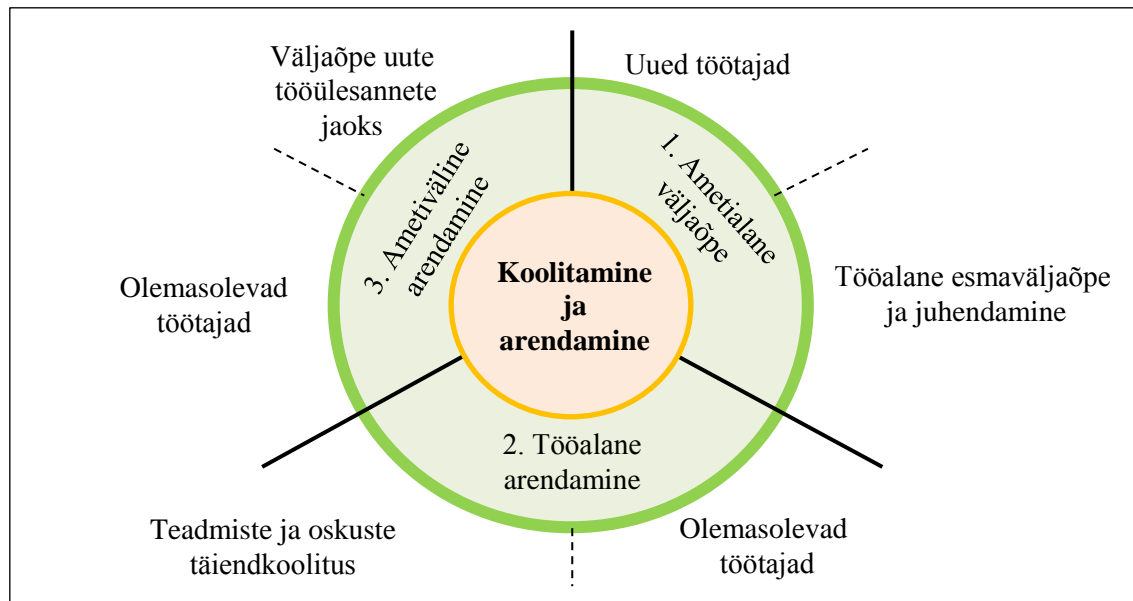
**Tabel 1.1.** Koolitamine lähtuvalt erinevate autorite seisukohtadest (autori koostatud).

Allikas	Mõiste
Leduchowicz (1982: 5)	Koolitamine mängib oma osa selles, et töötajatel oleksid vajalikud teadmised, hoiakud ja oskused, et teostada tulemuslikult oma praegust tööd. Koolitus on ka üks viis, kuidas tuua sisse muutusi ja arengut organisatsioonis ning indiviidis.
Garavan (1997: 40)	Koolitus on kui planeeritud ja süstemaatiline jõupingutus, et muuta või arendada teadmisi, oskusi ning hoiakuid läbi õppe kogemuse, et saavutada tulemuste täitmine tegevustes.
Al-Khayyat, Elgamal (1997: 88)	Koolitamist võib defineerida kui planeeritud õppesüsteemi, mille eesmärgiks on hoiakute või käitumise muutumine, pakkudes indiviididele soovitud teadmisi ja oskusi, selleks, et täiel määral rakendada inimese töösooritust ja seeläbi suurendada organisatsiooni produktiivsust.
Bryans, Smith (2000: 228)	Kõikvõimalikes kontekstides, kus inimestele pakutakse koolitusi, aidatakse neil ette valmistuda tegema konkreetseid või erinevaid ülesandeid.
Demerouti <i>et al.</i> (2011: 61)	Koolitamine on üks kõige tähtsam ja usaldusväärsem personalijuhtimise viis suurendamiseks organisatsiooni ning töötaja tööviljakust ja nende isiklikku panust.
Randma-Liiv <i>et al.</i> (2011: 26)	Koolitus on personalijuhtimise valdkond, mille abil suurendatakse töötajate oskusi ja teadmisi, et nad täidaksid paremini oma rolli organisatsioonis.
Rahman <i>et al.</i> (2013: 473)	Koolitustega säilitatakse oma töötajate oskusi ja pädevusi, et vastu seista tuleviku väljakutsetele ning saavutada paremaid tulemusi.

Täitmaks organisatsioonilisi ülesandeid ja parandamiseks töötajate töö tulemuslikkust, tuleks koolitus kujundada selliselt, et ettevõtte ning personali jaoks loodaks olukord, millest võidavad mõlemad osapooled (Bhatti, Kaur 2010: 656-657). Töötajate koolitamine ei ole seotud ainult ettevõtte paremate tulemuste saavutamise, vaid see on ka võimas tegur töötajate hoiakute kujundamisel, mis motiveerib ja suurendab lõppkokkuvõttes tööga rahulolu (Latif 2012: 211).

Koolituse sihtrühmadeks on organisatsiooni uued ja olemasolevad töötajad, kellele pakutakse vastavaid koolitusi (vt joonis 1.2). Koolitused aitavad inimestel siseneda tööturule ja kohaneda töökeskkonna muudatustega (Goldstein, Gilliam 1990: 134) ning säilitada ettevõtte tööviljakust (Percival *et al.* 2013: 29). Koolitustel on seos ka teiste personalijuhtimise valdkondadega, nagu näiteks personali planeerimine, värbamine ja töösoorituse hindamine (Randma-Liiv *et al.* 2011: 14; Campbell 1989: 2). Thijssen (1992: 5, 8) toob välja, et täiskasvanud osalevad koolitustel eriti tihedalt oma karjääri

alguses ja nendel, kes ei suuda tõhusalt toime tulla muutustega oma töökeskkonnas ning võtta initsiatiivi koolituste suhtes, võib tekkida stagneerumisoht.



**Joonis 1.2.** Koolitamise ja arendamise jagunemine ning nende sihtrühmad (Goldstein, Gilliam 1990: 134; Türk 2005: 310, 315; Jain 1999: 284; autori koostatud).

Koolitused võib liigitada organisatsioonisisesteks ja -välisteks, mis viiakse läbi kas ettevõtte sees ehk töökohal või väljaspool. Mõlemat tüüpi koolitused on äärmiselt vajalikud, kuid kindlasti sõltub valik järgnevatest muutujatest: asutuse suurus ja olemus, selle tooted/ teenused, kõikide koolitusliikide jaoks vajalike ressursside kättesaadavus, amet ning koolituse raamistiku peamine vorm antud ajajärgul (Pettman 1971: 409). Tulenevalt käesolevas töös käsitletava ettevõtte soovist pakkuda personalile tulevikus rohkem sisekoolitusi, keskendutakse pigem sellele suunale.

Töökohapõhiseid koolitusi on ka varasemates teadustöodes käsitletud (nt Hutt, Atkinson 1975: 30) ja Kyndt *et al.* (2009: 369) on kirjutanud, et need on järjest enam olulisemaks muutunud. Töökohapõhise koolituse kohta ei ole kokkuleppelist definitsiooni (Van der Klink, Streumer 2002: 196), kuid erinevate teadusartiklite autorite seisukohad selles osas kattuvad ja täiendavad üksteist. P. Honey (1976: 229) arusaam on, et samaaegselt õppimine ja töötegmine on võimalik – mõlemad tegevused on võrdselt olulised ning täiendavad või tugevdavad teineteist. Ka J. Šiugždinienė (2008: 185) kirjutab, et

õppimist peetakse igapäevase töö loomulikuks osaks ja töötamist nähakse kui õppimise rikastamist. Collin *et al.* (2012: 157) täiendavad, et õppimine töökontekstis on seotud elukestva õppimise ehk jätkuva ametialase arenguga, mis võib aset leida nii ettevõttesiseselt kui ka -väliselt.

Töökohal õppimist võib sageli iseloomustada kui formaalset või mitteformaalset õppimist (Ellinger, Cseh 2007: 436; Garavan 1997: 40). Esimene viitab planeeritud ja eesmärgile orienteeritud õppimisele, mille tegevus toimub väljaspool töökohta ning enamasti koolitus- ja haridusasutustes (Rowold, Kauffeld 2009: 90). Mitteformaalset õpet on raske standardiseerida ja hinnata. Õppimine võib toimuda spontaanselt igapäevases elus ja töös (nt sotsiaalse integratsiooni ning rühma tegevuses osalemise kaudu), töötades koos kolleegide ja klientidega (Malcolm *et al.* 2003: 314; Eraut 2004: 247; Berg, Chyung 2008: 231; Marsick 2009: 265; Rowold, Kauffeld 2009: 92) ning enamasti ei maksa see midagi (Alonderiené, Pundziené 2008: 174-175). Lisaks võib see olla ka korraldatud, näiteks mentori toel ja juhendamisel. Nimetatud eelised sõltuvad aga suurel määral inimsuhete kvaliteedist töökohal. (Svensson *et al.* 2009: 774; Marsick *et al.* 1999: 88)

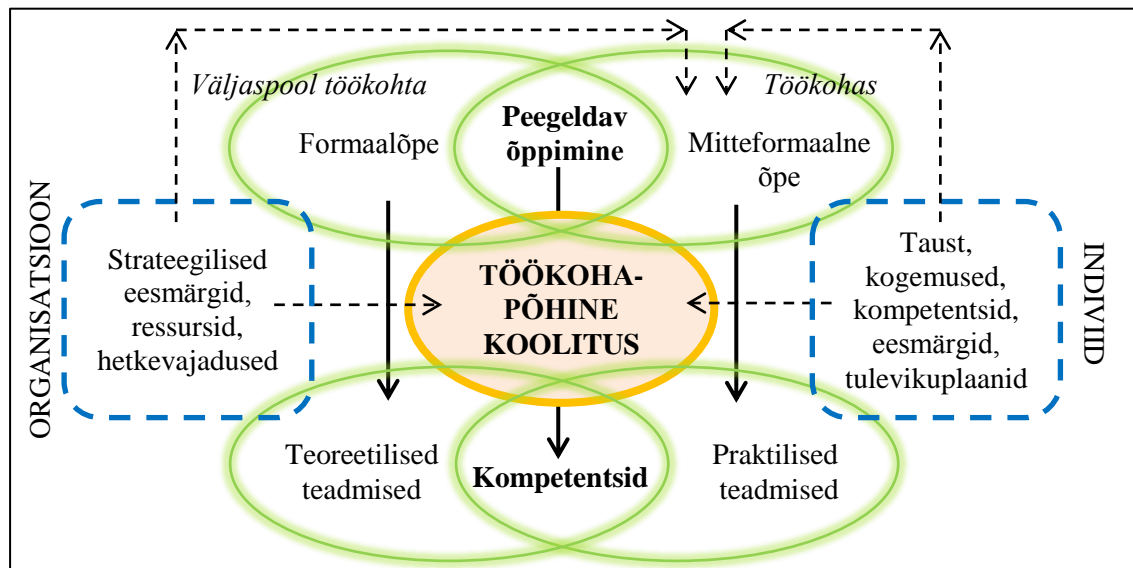
Eraut (2004: 249) toob oma artiklis välja, et paljud tema uuringutes osalenud vastajatest võrdsustavad õppimist formaalhariduse ja koolitustega ning eeldavad, et töötamine ja õppimine on kaks eraldiseisvat tegevust. Eraut (2004: 249) seisukoht on, et suurem osa töökohapõhisest õppimisest toimub siiski töökohal. Teised autorid (nt Marsick, Volpe 1999: 4; Wofford *et al.* 2013: 80, 83; Cunningham, Hillier 2013: 39) toovad oma artiklites välja, et töökohapõhine õppimine ja koolitamine on omavahel seotud ning nende vahel on sarnasusi. P. Jain (1999: 283-284) on näiteks töökohavälist koolitamist seostanud formaalse ja töökohapõhiseid koolitusi mitteformaalse haridusega. Tulenevalt töökohapõhise õppimise ja -koolitamise omavahelisest seosest, pidas magistr töö autor vajalikuks välja tuua mõlemad mõisted, alustades esimesest.

Töökohapõhine õpe hõlmab indiviidi ja organisatsiooni soovitud eesmärkide täitmisele suunatud mõtestatud õppeprotsessi. Antud eesmärgid peaksid kiirendama nii indiviidi kui ka organisatsiooni arengut, seda nii ettevõtte eesmärkide ja indiviidi karjääri arengu

hetkeseisu kui ka tuleviku kontekstis. (Matthews 1999: 19-20) Õppimise teoreetik K. Illeris (2004) esitab oma artiklis mudeli, milles on ühendatud nii üldise kui ka töökohapõhise õppimise seisukohad. Tema peab vajalikuks analüüsida töötajate tausta, kogemusi ja tulevikuväljavaateid, et mõista dünaamikat õpikeskkonna ning -protsessi vahel. Oluline on, et nii õppija kui ka tema nõuandja saaksid valida need õpikogemused, mille tulemusel oleks õppijal vastav pädevus arendamist vajavas valdkonnas (Illeris 2004: 438; O'Connor 2004: 344). A. Coetzer'i (2007: 428) uuringu tulemusel selgus, et töökohapõhised koolitused on eriti olulised teatud gruppide, nagu näiteks uued töötajad, keskharidusega inimesed ja noored, puhul. Nimetatud autor oletab ka, et ametiaja ja vanuse kasvamisel soovivad töötajad tõenäoliselt olla pigem sisekoolituse pakkujad kui selle saajad.

Svensson'i *et al.* (2004: 479-480) seisukoht on, et vabahariduslikul õppel on igapäeva elus väga oluline osa, kuid see ei taga piisavate teadmiste omandamist ja seega tuleb toetada formaalset õpet. Inimesel peab olema võimalik ühendada erinevaid teadmisi, leida seoseid ja mõista tööprotsessi terviklikus plaanis. Sellest tulenevalt tundsid nimetatud autorid huvi formaalse ja mitteformaalse õppe omavahelise põimumise vastu. Marsick (2009: 271) kirjutab samuti, et formaalne ja mitteformaalne õpe on lahutamatu omavahel seotud. Viimast võib pidada üheks dominantseks õppevormiks töökohal (Wofford *et al.* 2013: 80), mis pakub suuremat paindlikkust ja vabadust kui formaalne haridus ning koolitus (Eraut 2004: 247).

Oma uuemas artiklis toovad Svensson *et al.* (2009: 772) välja, et nende eesmärgiks oli täiendada olemasolevaid töökohapõhise õppimise uurimusi ja seda nii pedagoogilise, majandusliku kui ka organisatsioonilise aspekti suhtes. Töökohapõhine õpe võib olla üks reflektiivse õppe (kombinatsioon formaalsest ja mitteformaalsest õppes) korraldamise viise (vt joonis 1.3). Tulemuseks on kompetentsed inimesed, keda palgatakse suurema tõenäosusega tööle ja kes on motiveeritud osalema õppes, mis ühendab praktilisi ning teoreetilisi elemente. Tervik ilmneb selgemini, kui õpet organiseeritakse töökohal ja kasutatakse probleemil põhinevat pedagoogikat. (Svensson *et al.* 2009: 779)



**Joonis 1.3.** Formaalse ja mitteformaalse õppimise kombinatsioon ning seos töökohta koolitusega (Svensson *et al.* 2004: 480; Jain 1999: 283-284; autori täiendused).

Jooniselt selgub, et peegeldav õppimine põhineb formaalse ja mitteformaalse õppimise kombinatsioonil ning seda lähtuvalt osalejate perspektiivist ja tegevustest, milles nad osalevad või hakkavad osalema. Randle ja Tilander (2007: 3) täiendavad, et peegeldamine võib anda võimaluse edasiseks enesetäiendamiseks, näiteks, kui inimesed kasutavad oma eelnevaid kogemusi ja ühendavad mõistuse, südame ning tegevused kogemusteks. Töökohapõhine õpe võib olla alternatiiv ühekülgsale formaalsele või mitteformaalsele õppele. Lisaks, teoreetilised ja praktilised teadmised võivad aidata kaasa indiviidi pädevuse arendamisele. (Svensson *et al.* 2009: 774-775) Seega, indiviidi ja ettevõtte seisukohalt on teoreetilised ning praktilised teadmised töökontekstis väga olulised. Huq ja Gilbert (2013: 552) väidavad, et töökohapõhised koolitused annavad samuti neid teadmisi edasi ning oluline on kogemuste vahetamine töötajate vahel. Rothwell ja Kazanas (1990: 53) kirjutavad, et töökohapõhine koolitus on üks kõige olulisemaid töökohapõhise õppimise komponente.

Valkanos ja Fragoulis (2007: 21) toovad välja, et ettevõttesisesed koolitused on need, mida pakutakse organisatsioonis, ja mis täiendavad ning edendavad töötajate professionaalset kvalifikatsiooni ning oskusi, kombinatsioonis ettevõtte vajadustega reformida või uuendada toiminguid ja tooteid. Crumpton'i (2011: 171) seisukoht on, et

majasisesed koolitused peaksid olema seotud organisatsiooni kultuuri ja strateegiliste eesmärkidega ning neid tuleks vaadelda kui investeeringut, mitte kui kulu.

R. L. Jacobs võttis 1980. aastal esimesena kasutusele struktureeritud töökoha koolituse (*SO-J-T – structured on-the-job training*) mõiste inimressursi juhtimise kirjanduses (Jacobs, Bu-Rahmah 2012: 84). Oma artiklis (2012: 77) tutvustab ta struktureeritud sisekoolitussüsteemi. Töökohapõhine koolitus on kavandatud protsess, kus indiviid õpib ja sooritab praktilisi ülesandeid vastavalt koolituskavale, vaadeldes ning jälgendades oma kogenenumaid kolleege või juhendajaid, ja tal on võimalik saada tehtule vahetut tagasisidet (Rothwell, Kazanas 1990: 53). Harvem võib toimuda õppimine juhendite ja käsiraamatute abil. Töökohapõhise koolituse vastutus lasub tööandjal ja sageli on sisekoolitus suunatud uutele töötajatele, kuid seda võib rakendada ka teistel eesmärkidel. Näiteks juhtudel, kui on vaja parandada kogenud töötajate oskusi uue tehnoloogia või töömeetodite kasutusele võtmisel. (Jacobs *et al.* 1992: 133; Versloot *et al.* 2001: 3; Van der Klink, Streumer 2002: 196)

Võttes kokku eelpool käsitletud autorite seisukohad, võib öelda, et töökohapõhised koolitused toimuvad ettevõttesiseselt ja koolitajateks on enamasti need töötajad, kellel on antud valdkonnas suuremad teadmised ning kogemused. Sisekoolituse puhul on ühelt poolt vajalik arvestada ettevõtte strateegiliste eesmärkide, ressursside ja võimalustega. Teisalt on vaja teada personali tausta, erialaseid teadmisi ja tulevikuplaane, mille varal on võimalik leida vajadustele sobivad koolitusteemad ning -võimalused. Mõlema osapoolega arvestamine tagab nende arengu ja jätkusuutlikkuse. Töökohapõhine koolitus võib sisaldada nii formaalset kui ka mitteformaalset õpet ja seda saab integreerida teiste koolitusvõimalustega (nt väliskoolitustega). Segu nimetatud teguritest tagab ettevõtte suuremad võimalused pakkuda personalile vajalikke koolitusi.

Töökohavälised koolitused on need, mida ei korraldata töökohal, vaid spetsiaalsetes koolituskohtades. Neid on tavaliselt kirjeldatud kui sisekoolituste vastandit ja need on organisatsioonides ulatuslikult kasutusel. (Kovach, Cohen 1992: 158; Valkanos, Fragoulis 2007: 22) Järgnevalt tuuakse välja organisatsioonisiseste ja -väliste koolituste eelised ning puudused teineteise suhtes (vt tabel 1.2). Tabelist nähtub, et sisekoolituste

eelised väliskoolituste suhtes on tunduvalt ülekaalus. Smith ja Morrison (1986: 22) on kirjutanud, et järgides mõningaid lihtsaid reegleid ning juhtide vastutust töökohasiseste koolituste osas, on võimalik oluliselt tõhustada nende jõupingutusi. Töökohasiseste koolituste teadusartiklite autorid on huvitatud selle teema sügavuti uurimisest, nende kasude ja mõjude väljatoomisest nii ettevõttele kui ka indiviidile. Teisalt on ameteid, mille puhul ei pruugi ainult sisekoolitustest piisata ja sel juhul on institutsionaalsed ehk töökohavälised koolitused vajalikud (Newton 1976: 25) ning paljud asutused on tõestanud nende väärtust (Pettman 1971: 411). Seega, nagu Versloot *et al.* (2001: 12-13) kirjutavad, mõlemad, nii töökohasisesed kui ka -välised koolitused, on olulised.

**Tabel 1.2.** Sise- ja väliskoolituse eelised ning puudused (Smith, Morrison 1986: 22; Newton 1976: 25-27; Jain 1999: 284-285; Tennant *et al.* 2002: 232; Jacobs, Bu-Rahmah 2012: 76; Baynes 1975: 35; autori koostatud).

	<b>Sisekoolitus</b>	<b>Väliskoolitus</b>
<b>Eelised</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lihtsamad ja kulutasuvamad;</li> <li>• Tööks vajalike vahendite kättesaadavus;</li> <li>• Psühholoogiline tugi õppimise käigus;</li> <li>• Teadmiste, oskuste ja vajaliku suhtumise saamine konkreetse töö jaoks;</li> <li>• Arendab töötaja enesekindlust;</li> <li>• Suurendab karjääri võimekust;</li> <li>• Koolituse lõpptulemust on võimalik näha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kindlam alus ümberõppeks;</li> <li>• Tähelepanu rohkem koolitusel;</li> <li>• Erinevatest asutustest töötajad saavad omavahel kogemusi vahetada ja infot jagada;</li> <li>• Õppimine võib olla intensiivsem.</li> </ul>
<b>Puudused</b>	<p>Liiga konkreetse eesmärgiga – st töötajal ei pruugi olla võimalik omandatud oskusi rakendada teises ettevõttes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulukad (nt vaja ruumi eest üüri tasuda);</li> <li>• Ei võimalda nii kiiret ja tõhusat teadmiste juurutamist.</li> </ul>

Enamasti kombineerivadki organisatsioonid sise- ja väliskoolitusi. Dymok ja Gerber (2002: 23) peavad asjakohaseks integreerida väliskoolitusi töökohapõhistega, kuid see ei pruugi olla parim lahendus kõikide töökohtade puhul ning isegi mitte samas valdkonnas. Lynch (1991: 155) toob oma uuringu põhjal välja, et töökohapõhises koolituses osalenud noorte puhul oli väiksem tõenäosus, et nad lahkuks oma tööandja juurest, kui nende puhul, kes osalesid mingis vormis töökohavälises koolituses. See näib viitavat sellele, et sisekoolitused on vältimatult olulised peaaegu kõikides töökohtades, kuna vastavad asutuse spetsiifilistele vajadustele (Pettman 1971: 411). Sisekoolituseks võib näiteks olla sissejuhatav koolitus, mis on konkreetse firma põhine ja millel ei ole



ülekantavat väärtust (Garavan 1997: 40). Väliskoolitused on üldisemad (Lynch 1991: 155), kuna neid iseloomustab kohaldatavus paljudele inimestele (Garavan 1997: 40).

Selgus, et personali arendamisel ja koolitamisel on mitmeid kasutegureid. Eelkõige võimaldab see ettevõttel käia muudatustega kaasas ja püsida konkurentsias. Personali arendustegevustel on soosiv mõju mõlemale osapoolle, ehk organisatsioonile ja töötajatele, ning seetõttu tuleb koolituste pakkumisel arvestada mõlema vajadustega. Kuigi sisekoolitustel on rohkem positiivseid omadusi, on ettevõttel mõistlik kombineerida omavahel nii sise- kui ka väliskoolitusi, mis tagab paremad võimalused osapoolte vajaduste rahuldamiseks.

## **1.2. Personali koolitussüsteemi põhimõtted ja ülesehitus**

Tagamaks eesmärgistatud ja korrapärane koolituste pakkumine, mis võtab arvesse nii ettevõtte kui ka töötajate vajadusi, on vajalik välja töötada koolitussüsteem. Viimase loomisel on vajalik arvestada ka uue töötajaga, kes on alles saanud ettevõttesse, aitamaks tal paremini kohaneda. Käesolevas alapeatükis tuuakse välja koolitussüsteemi põhimõtted ja ülesehitus ning käsitletakse uue töötaja kohanemisprotsessi selle osana.

Koolitustel, mis on hoolikalt arendatud ja asjakohaselt ellu viidud, on soosiv mõju ettevõtte tulemile (Hughey, Mussnug 1997: 52) ning inimressursi arendajatele (Bartlett 2001: 347). Organisatsioonides on vaja käivitada süsteemne koolitusprotsess, mis tähendab seda, et etapid on järjestatud loogilises järjekorras (Bramley 1989: 6). Koolitamist vaadatakse kui süsteemi, mis hõlmab koolitajat, õppijaid, materjale, õpikeskkonda ja kõike seda, mida on vaja, et luua ning pakkuda koolitusprogrammi (Myers *et al.* 2008: 132). Koolituse efektiivsus on seotud süstemaatiliselt kavandatud õppeatmosfääriga, mis põhineb hoolikal tööõuete hindamisel või analüüsimisel ja koolitatavate võimetel. Kui koolitus on hästi läbi mõeldud, annab see individidele võimaluse siseneda tööturule vajalike oskustega, et täita uusi ülesandeid ja kasutada neid paindlikult erinevates situatsioonides. (Goldstein, Gilliam 1990: 134)

Edukad töötajate koolitusprogrammid nõuavad suuri finants- ja inimressursside investeeringuid. Kuna koolitused on organisatsiooni jaoks kulukad, tuleb mõelda sellele, kuidas pakkuda neid võimalikult tõhusalt, et need aitaksid maksimeerida võimalikku kasu. Koolitus on asjakohane, kui ettevõtte võib oodata suuremat tulu, kui oli investeeritud, ja töötaja on suuteline tegema seda, milleks ta oli koolitatud. (Read, Kleiner 1996: 24; Poulet 1986: 10; Brown 2002: 570, 577) Raskused tekivad siis, kui ei osata ette näha, millist koolitust on vaja, et saavutada soovitud tulemused ja kuidas neid mõõta ning hinnata (Hughey, Mussnug 1997: 56-57). Hea programm aitab indiviidil realiseerida oma potentsiaali ja saavutada isiklikku ning organisatsioonilist kasu (Sloman 2005: 348).

Koolitussüsteem hõlmab kolme peamist muutujat, milleks on sisendid, protsess ja väljundid, mis mõjutavad koolituse ning arendamise funktsioonide kvaliteeti (Al-Khayyat, Elgamal 1997: 89; Jacobs, Bu-Rahmah 2012: 77). Magistritöö autor koostas tabeli, kus on välja toodud koolitussüsteemi sisendite ja väljundite peamised komponendid (vt tabel 1.3).

**Tabel 1.3.** Koolitussüsteemi sisendid ja väljundid (Bushnell 1990: 41-42; Jacobs, Bu-Rahmah 2012: 76-77; Motwani *et al.* 1994: 11; Al-Khayyat, Elgamal 1997: 70; autori koostatud).

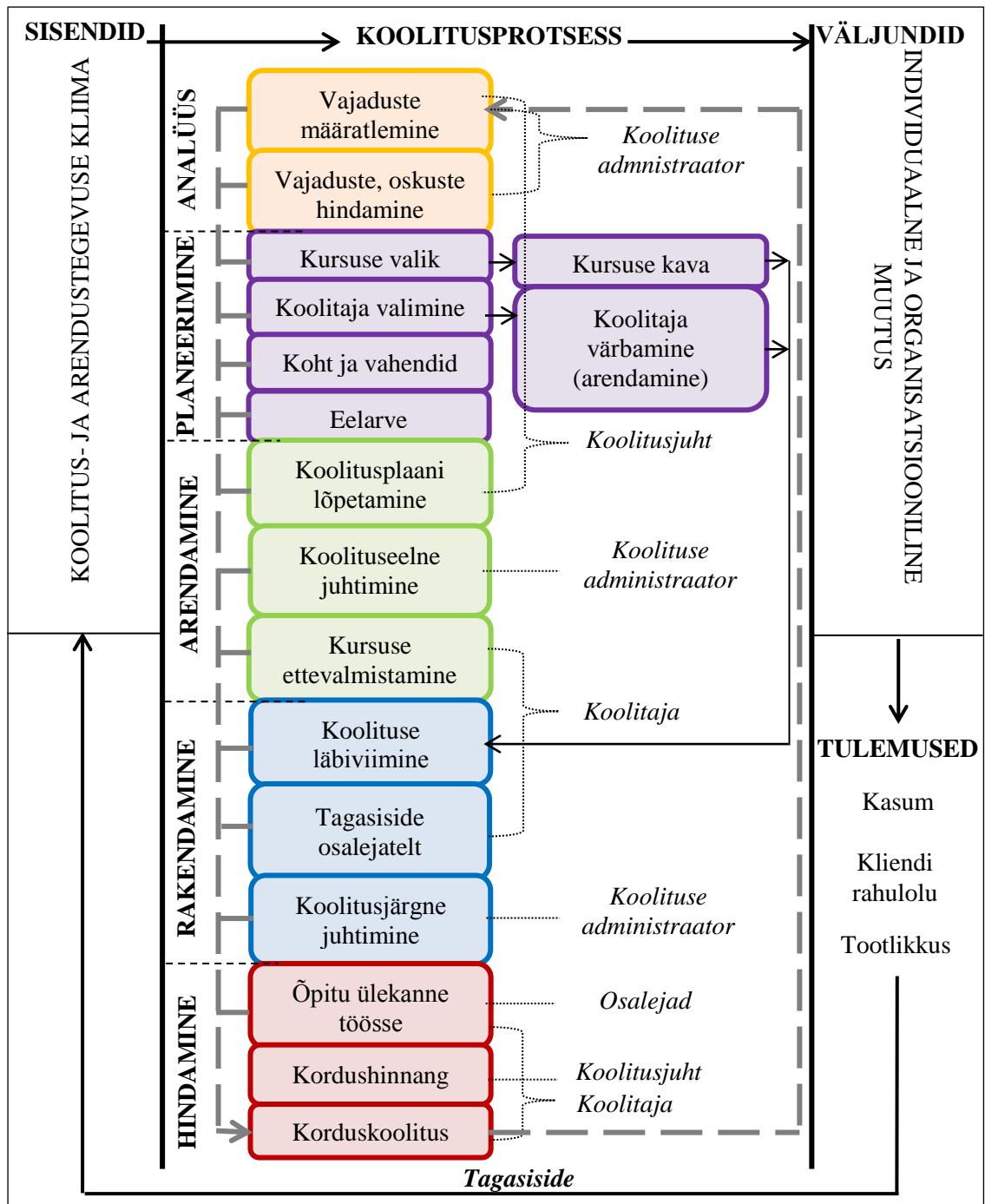
<b>Sisendid</b> Koolitus- ja arendustegevuse kliima	<b>Väljundid</b> Individuaalne ja organisatsiooniline muutus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juhtkonna pühendumus ja toetus;</li> <li>• Katsetatud juhendmaterjalid;</li> <li>• Koolituseelarve ja -võimalused;</li> <li>• Inimressursi arendamise pikaajaline poliitika ja eesmärgid;</li> <li>• Juhendaja kogemused;</li> <li>• Koolituskoht (ettevõtte sees või väljas);</li> <li>• Koolitatavate kvalifikatsioon;</li> <li>• Töötajad (algajad või kogunud).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töö sooritus;</li> <li>• Koolitatavate areng;</li> <li>• Koolitatavate reaktsioon;</li> <li>• Paranenud kvaliteet;</li> <li>• Paranenud kommunikatsioon;</li> <li>• Paranenud teadmised ja oskused;</li> <li>• Töötajate rahulolu;</li> <li>• Õpitud teadmiste, oskuste ja hoiakute rakendamine.</li> </ul>

Sisendite faasis peaks hindama elemente selles kontekstis, kui suur on nende panus üldisele koolituse tõhususele (Bushnell 1990: 41). Pärast sisendite määramist tuleb jälgida koolitusprotsessi, mida teadusartiklite autorid on enamasti käsitlenud ühtmoodi. Erinevused tulenevad koolitustsükli etappide arvust. Mõned autorid (nt Bowman,

Wilson 2008: 38; Bushnell 1990: 42; Al-Khayyat, Elgamal 1997: 90) käsitlevad protsessis nelja etappi. Samas leidub ka neid, kes kirjeldavad seda viie (nt Mayfield 2011: 21; Myers *et al.* 2008: 132) või kuue (nt Stolovitch, Ngoa-Nguele 2001: 465) faasi kaudu.

Magistritöö autor tugines koolitussüsteemi koostamisel sobivaimale ja kõige enam kasutatavale meetodile koolitusprogrammi väljatöötamisel. Protsess koosneb viiest etapist, milleks on analüüsimine, kujundamine, arendamine, rakendamine ja hindamine (*ADDIE – analyze, design, development, implementation, evaluation*). Nimetatud etapid annavad arengu- ja õppeprogrammile vajaliku aluse, võimaldavad planeerida vahendeid ning vähendada ebakindlust. Mudel toimib kui interaktiivne protsess, kus igal etapil saab teha parendusettepanekuid varasematele faasidele. Ettevõtte arendajatel on võimalik selle kaudu hinnata, kas tulemused vastavad õpieesmärkidele või mitte. (Mayfield 2011: 19; Myers *et al.* 2008: 132-133)

Magistritöö autor koostas koolitussüsteemi skeemi, millele on lisatud erinevate autorite artiklitest välja toodud parimad omadused, mis näitavad, millega on vaja süsteemi väljatöötamisel arvestada (vt joonis 1.4). Süsteemide modelleerimisel on oluline iga üksuse roll ja tippjuhtkonna toetus, et saavutada soovitud eesmärgid (Al-Khayyat, Elgamal 1997: 89; Brown 2002: 569). Peale selle tuleb mõista ettevõtte tegevusvaldkonna olemust, mis võimaldab koolitusfirmadel kujundada koolituse läbiviimiseks sobivat programmi (Ahonen 2012: 8). Viimane tuleb koostada, arvestades ettevõtte probleemseid valdkondi, et koolituse käigus nendega tegeleda ja et personal saaks teha oma tööd tõhusamalt ning tulemuslikumalt. Töötajad peavad teadma, miks koolitusprogrammi rakendatakse ja kuidas see neid mõjutab, ehk välja tuleb tuua nende kasu. Programmi saab alati teha vajalikke muudatusi ja selle täiendamine ning ülevaatamine annab ettevõttele võimaluse konkurentsieeliseks. (Motwani *et al.* 1994: 9, 11; Hughey, Mussnug 1997: 55)



**Joonis 1.4.** Koolitussüsteem ja protsess selle osana koos peamiste vastutajatega (Jacobs, Bu-Rahmah 2012: 77; Wills 1994: 12, 14; Mayfield 2011: 21; Bushnell 1990: 42; Motwani *et al.* 1994: 11; Al-Khayyat, Elgamal 1997: 70; autori täiendused).

Koolitus- ja arendamisprotsess on kogu süsteemi mootor. Selles muutuvad sisendid tegevusteks ja tulemusteks. See on süstemaatiline protsess, milles toimub õppimine ja teavitatakse töötajaid vajalikest muudatustest. Eesmärk on tagada progressiivne

õpikeskkond, julgustades osalejaid omandama soovitud (töö)soorituse standardeid ja hindama õppimiskogemust. (Al-Khayyat, Elgamal 1997: 90; Goldstein, Gilliam 1990: 134) Koolitusprogrammide väljatöötamisel ja rakendamisel on vajalik osutada tähelepanu osalejate valikule ning arvule (Poulet 1986: 11). Kuigi suure rühma koolitamine võib olla rahaliselt kasulikum, õpivad töötajad efektiivsemalt väikeses grupis. Lisaks on suuremat gruppi raskem juhtida ja koolitaja on sunnitud tuginema rohkem loenguformaadile. Enamik koolitusi võiks piirduda mitte rohkem kui 20 osalejaga ja vähem on alati parem. (Hughey, Mussnug 1997: 57)

Protsess algab olemasoleva olukorra analüüsimisest (Bramley 1989: 6), mis on väga oluline etapp süstemaatilises koolitustsükliis (Bowman, Wilson 2008: 38; Dachner *et al.* 2013: 242). Selleks tuleb määratleda organisatsiooni vajadused ja siduda neid koolitusega (Hearn 1988: 23; Holmes 1999: 9) ning teha kindlaks, kas koolitus on sobivaim viis inimressursside probleemide lahendamiseks või mitte (Goldstein, Gilliam 1990: 135). Autorid, nagu Aziz ja Ahmad (2011: 58) ning Poulet (1986: 11) peavad olulisemaks jälgida töötajate vajadusi, kuna need mõjutavad õpimotivatsiooni.

Mitmed autorid (nt Bramley 1989: 8; Wexley 1984: 521-527; Brown 2002: 569; Dachner *et al.* 2013: 243-244) soovivad teha koolitusvajaduste analüüsi kolmel tasandil: organisatsiooniline, individuaalne ja töötasand. Esimesel on rõhk kogu organisatsiooni analüüsimisel, mille juures pööratakse tähelepanu ettevõtte eesmärkidele. Persoonianalüüsi fookus on sellel, kuidas ta sooritab erinevaid ülesandeid, ja kolmandal tasandil kogutakse infot konkreetse(te) töö(de) kohta. Analüüsi käigus selgitatakse välja, milliseid teadmisi, oskusi ja hoiakuid on vaja selleks, et saavutada teatud standardid. Seejärel on oluline neid vajadusi ka hinnata, tagamaks koolituste vastavus tuvastatud vajadustele (Wills 1994: 12; Jones *et al.* 2013: 63).

Planeerimise faasis määratletakse koolitusvajadused, fikseeritakse konkreetsete õpieesmärgid ja -meetodid ning koostatakse materjalid (Mayfield 2011: 20). Tuleb valida sobiv koolitus (või pöörduda oma sooviga otse koolitaja poole) ja otsustada, kas teha seda ettevõttesiseselt või osta väljast sisse või töötada välja üldse uus koolitusteema. Kui sobivat kursust ei ole, peaks arendama ja katsetama uusi. Koolitaja

valikul tuleks hinnata seda, kas ta on võimeline antud teemat edasi andma. Kui organisatsioonis ei ole varem koolitajaid olnud ja need on välja valitud, tuleb neid ka vastavaks ülesandeks ette valmistada ning enne, kui nad koolitama hakkavad, tuleb neil läbi teha vastav praktika. Oluline on mõelda koolituskohale ja eelarvele. Kui ettevõttel ei ole piisavat ressursi koolitajate näol, tuleks valik teha väljastpoolt. (Wills 1994: 12)

Arendamise faasis toimub koolituse ettevalmistamine. See sisaldab kõike, mis on õppimisega seotud (alates meetodite valikust kuni asjakohaste koolitusmaterjalide ja ruumide ettevalmistamiseni). Siin on võimalik teha pidevalt parandusi. Selles faasis on kasulik taktika koolitamise testimine, et välja selgitada, kas koolituseesmärgid saavutatakse ja kas koolitus vastab planeerimisfaasi strateegiale. (Mayfield 2011: 20; Wills 1994: 13)

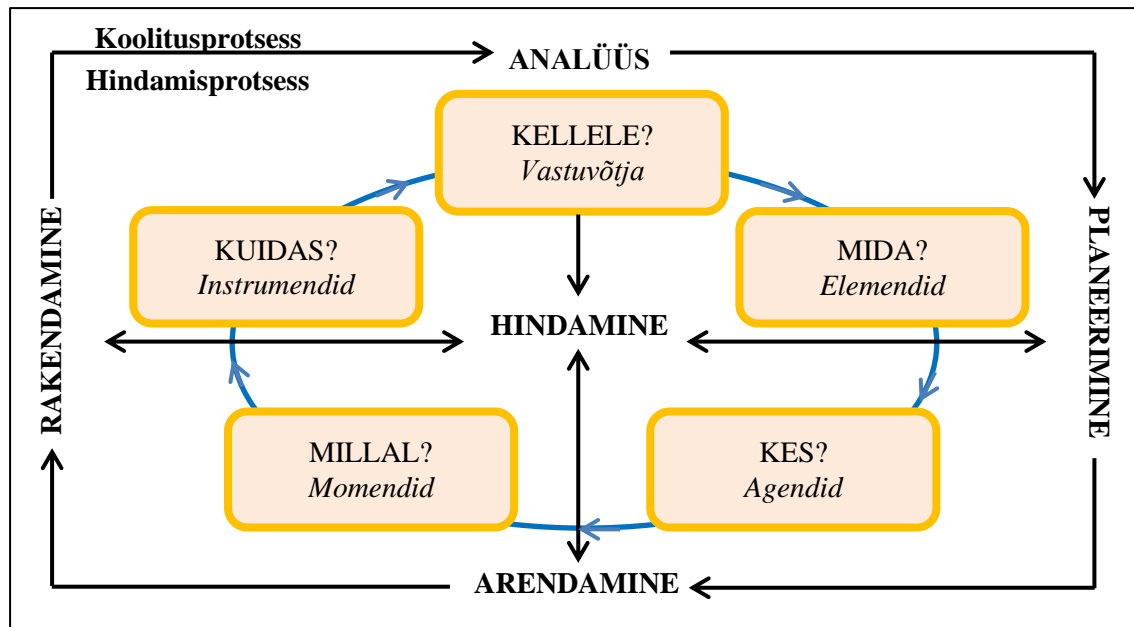
Rakendamise etapis toimub eelmiste faaside tegevuste realiseerimine ehk koolitamine. Hindamisfaasis hinnatakse õpieesmärkide saavutamist ja koolituse tõhusust. Koolituse hindamine on süstemaatiline protsess, et teha kindlaks koolituse väärtus või tähendus. (Ghosh *et al.* 2012: 194; Pineda 2010: 674) Hindamisprotsess kujundatakse koolitusprogrammiga samaaegselt ja seda on vaja selleks, et seada asjakohaseid eesmärgi ning see võib aidata kaasa programmide kvaliteedi parandamisele tulevikus (Tennant *et al.* 2002: 233; Pineda 2010: 674; Mayfield 2011: 20). Teatud hindamine toimub kogu protsessi jooksul, kuid kokkuvõttev hindamine toimub selle lõpus (Myers *et al.* 2008: 136). J. de Koning (1993: 90) toob välja, et võimalik on võrrelda töötajate töösooritust enne ja pärast koolitusel osalemist. Võrrelda saab ka koolitusel käinud töötajate töösooritust nendega, kes ei osalenud väljaõppes. Samas tõdeb ta, et enamikel juhtudel saab individuaalset tootlikkust hinnata vaid kvalitatiivses mõttes. Hearn (1988: 22) väidab, et koolituse efektiivsust võib tõsta pärast koolitust toimuva hindamisega ja veendudes, et kasulikke uusi võtteid ka realselt kasutatakse ning et koolituse negatiivsetest kogemustest võetakse õppust.

Hindamiseks on mitmeid erinevaid meetodeid ja sobiv valitakse lähtuvalt püstitatud eesmärkidest. Selle ala klassikuks on peetud D. L. Kirkpatrick'u neljatasemelist hindamismudelit, mis avaldati 1956. aastal (Pineda 2010: 676; Griffin 2010: 220). Tema

model sisaldab reaktsiooni, õppimise, käitumise ja tulemuste hindamist. Enne hindamisprotsessi tuleb ettevõttel hinnata oma vahendeid ja kaasata juhte. Oluline on hinnata koolitavate reaktsiooni koolitusprogrammile. Kui töötajad on negatiivse hoiakuga, ei ole nad avaldanud ka soovi õppida uusi teadmisi ja oskusi. (Kirkpatrick 2006: 5-8) See tähendab, et koolituse efektiivsuse aluseks on töötajate vabatahtlik ja motiveeritud osalemine. Ka Linham *et al.* (2006: 335) peavad programmi hindamisel oluliseks nii protsessi kui ka osalejatelt saadud tagasisidet. Nad arvavad, et hea hindamissüsteemi aluseks on koostööprotsess – ettevõtte juhtide, koolitajate, osalejate ja hindajate kaasloome. Tihtipeale aga piirduakse vaid pärast koolitust osalejatelt saadud tagasisidega (Darby 2006: 227).

Kirkpatrick'u hindamisprotsessil esineb aga mõnede autorite arvates (nt Holton 1996a: 6-7; Tennant *et al.* 2002: 234) mõningaid puudusi. Nimetatud autori ja teiste eesmärgil põhinevad mudelid ei määratle vajalikke meetmeid, et saavutada eesmäärke, ning ei käsitle tulemuste kasutamist, et parandada koolitust (Eseryel 2002: 94). Sellegipoolest on paljud autorid tuginenud oma hindamismudeli väljatöötamisel Kirkpatrick'u meetodile (Pham *et al.* 2012: 5).

Mõistmaks hindamisprotsessi paremini, koostas töö autor vastava joonise, mille koostamisel tugineti Pineda (2010) hindamismudelile ja Myers'i *et al.* (2008) koolitusprotsessile (vt joonis 1.5). P. Pineda hindamismudel toetub viiele olulisele küsimusele, mis mõjutavad hindamist. Küsimused on järjestatud ja need ühendavad tegureid, mida on vaja protsessis arvesse võtta. Kõigepealt tuleb välja selgitada hindamisprotsessi eesmärk ja fookus. Vastuvõtjaks on tavaliselt organisatsioon tervikuna (sh kõik tema liikmed). Teise sammuna on vaja välja selgitada, mida tahetakse koolituse käigus hinnata. Elementideks võivad olla näiteks osalejate rahulolu koolitusega, õpitu ülekandmine töösse ja koolituse mõju organisatsiooni eesmärkidele. Agentideks on isikud, keda koolitus mõjutab (koolitaja, koolitusosakond, kliendid, osalejad jne). Enamasti on neli perioodi, mille ajal hindamine aset leiab. Nendeks on aeg enne koolitust, koolituse ajal, pärast seda ja mõne aja möödudes (Sumners *et al.* 1991: 17). Koolituse hindamiseks on samuti mitmeid meetmeid, näiteks küsitlused, testid, grupi või üksikisiku intervjuud ja vaatlused. (Pineda 2010: 677-680)



**Joonis 1.5.** Hindamisprotsess koolitusprotsessi osana (Pineda 2010: 677-678; Myers *et al.* 2008: 133; autori täiendused).

Kui koolitusprotsess on läbi, tuleb vaadelda süsteemi väljundeid (vt tabel 1.3 lk 17), mille kaudu on võimalik mõõta koolituse tulemuslikkust (Poulet 1986: 10). Süsteemi väljundiks on tulemused, mis ilmnevad koolituse eesmärkide saavutamises, töö mõjus ja panuses indiviidi isiklikule arengule. (Bushnell 1990: 41; Jacobs, Bu-Rahmah 2012: 76) Käesoleva koolitussüsteemi skeemile on lisatud ka tulemused. Bushnell (1990: 42) rõhutab, et on oluline vahet teha väljunditel ja tulemustel. Väljundid on seotud koolituse tõhususe lühiajalise kasu ja mõjudega. Tulemused viitavad pikema perspektiiviga resultaatile, mis on seotud organisatsiooni lõpptulemuste parandamisega – selle kasumlikkus, konkurentsivõime ja isegi ellujäämine. (Bushnell 1990: 42; Eseryel 2002: 95) Teiste sõnadega, tulemuste kaudu on võimalik anda tagasisidet sisenditele, ehk, kas määratud ja soovitud eesmärgid pärast koolitusprotsessi (tegevuste jada) aitasid programmi ellu viia või mitte. Ettevõtte saab hinnata koolitusprogrammi kvaliteeti kliendi rahulolu, turuosa ja töötajate soorituse kaudu (Motwani *et al.* 1994: 11).

Latif (2012: 218) tõi oma uurimuses välja neli tegurit, mis on tõhusa koolituse tunnusteks. Nendeks on rahulolu koolituse sessiooni, sisu ja koolitajaga ning õpitu ülekandmine töösse (Wills 1994: 13; Hearn 1988: 23; Motwani *et al.* 1994: 11).



Yamnill ja McLean (2001: 195) on kirjutanud, et koolitus on kasutu, kui seda ei saa üle kanda oma töösooritusse. Õpitu ülekandmine töösse sõltub paljuski koolitajast, kuna tema on isik, kes saab töötajaid motiveerida õppima ja kõrvaldada negatiivseid emotsioone seoses programmiga (Analoui 1994: 71; Latif 2012: 214). Pham *et al.* (2012: 2) toovad välja, et koolituselt õpitu ülekandmisel on võtmeisikuteks peale koolitaja ka osalejad ise ja tööandja. Esimesed peavad aktiivselt kohaldama õpitut oma töösse, koolitajad aitavad neil formuleerida strateegiaid ja tööandjad peaksid hõlbustama koolitusel osalenutel õpitut üle kandma, teavitades neid, et ettevõtte hindab seda.

Koolitaja eesmärkide saavutamine sõltub tema pädevusest, suhtlemisoskusest, positsioonist ja mõjust ettevõttes ning koostööst teiste töötajatega (Leduchowicz 1982: 5). Ärikoolituste puhul on levinud alltöövõtjate kasutamine ja kursuse läbiviija kohta taustinformatsiooni küsimine (Ahonen 2012: 8). Täiskasvanute õppes on oluline roll koolitajal, kes peab valdama programmi, omama vastavat kvalifikatsiooni ja teatud kogemusi ning olema usaldusväärne (Longenecker, Abernathy 2013: 31; Ghosh *et al.* 2012: 195-199). Koolitaja võib suurendada õppimise ja mõistmise sünergiat (Ghosh *et al.* 2012: 198-199). Kolm olulist tegevust, mis peavad toimuma, on õppimiseks positiivse õhkkonna loomine, prioriteetide väljatöötamine ja efektiivsete õpimeetodite kavandamine (Sloman 2005: 348).

Sisekoolitaja, kes on sama organisatsiooni töötaja, omab laiemaid situatsiooniteadmisi ja „tundeid“ ning on tõeliselt pühendunud oma kaastöötaja, kellega tal võib olla juba isiklik suhe, õpetamisele. Teisalt peab sisekoolitaja olema eriti usaldusväärne ja tagama konfidentsiaalsuse, kuna koolitusel osalejatest kolleegidel võivad olla teatud hirmud selle ees, et koolitusel saadud infot võidakse edastada juhile. Väliskoolitajal on tavaliselt suurem võimalus võtta riske. (Baynes 1975: 39)

Koolituse pakkumise juures on vajalik mõelda ka kasutatavale meetodile ja tehnikale. Viimast tuleb väga hoolikalt valida ja muuta vastavalt vajadustele. Meetodid aitavad suurendada personali töömotivatsiooni, rahulolu ja moraali. (Chatzimouratidis *et al.* 2012: 662-663; Getley 1978: 280) Koolitusmeetodite ja -vormi valikul määratakse

esmalt kindlaks koolitavate arv, asukoht ning koolitajad. Seejärel otsustatakse, kas kasutatakse ettevõttesisest või -välist koolitust ning kas keskendutakse teadmiste või oskuste omandamisele. Arvestada tuleks ka indiviidi- või grupikoolituse ja aktiiv- või passiivõppe vormide eripäradega. (Türk 2005: 321) Meetodi valik sõltub ka koolituse eesmärkidest ja töötajatest, keda hakatakse koolitama (Newton 1976: 25). Magistritöö autor nõustub Tamme (2003: 42-43) ja Thijssen'i (1992: 5) väljatooduga, et oluline on uurida ning arvestada sihtgrupi soovide, tausta ja eelnevate kogemustega. See, miks koolitaja kasutab ühte või teist meetodit, peab olema selge ka koolitavale.

Read ja Kleiner (1996: 25) kirjutavad, et on olemas väga palju koolitusmeetodeid, millest mõned on tõhusamad kui teised. Selleks, et aga mõista, miks üks meetod võib olla tõhusam kui teine, on oluline omada põhiteadmisi sellest, kuidas inimesed õpivad. Selleks, et inimene midagi omandaks, on vajalik, et ta oleks kaasatud aktiivselt õppeprotsessi. Õppijad peavad olema tegevuses ja nendega tuleb jagada vastutust (Longenecker, Abernathy 2013: 32). Inimesed on valmis rohkem õppima, kui sellele järgneb jõustamine (nt koolitaja kiitus ja osaleja sisemine soov õppida midagi uut). Jõustamine võib toimuda oma töö juurde naasmisel ja selle rakendamisel tuleb töötajatele rõhutada koolituse kasu ning neid tunnustada. (Read, Kleiner 1996: 25) Osalejatele on vajalik mõnikord delikaatselt meelde tuletada, et vaatamata varasematele tulemustele ja saavutustele on alati veel arenguruumi ning et see konkreetne kogemus on oluline nende tuleviku jaoks (Longenecker, Abernathy 2013: 31).

A. Chatzimouratidis *et al.* (2012: 663) toovad oma artiklis välja üheksa tänapäeva inimressursi koolitamise ja arendamise kõige populaarsemat meetodit ning tehnikat, milleks on: mentorlus, õpipoisi, veebipõhine ja klassiruumi koolitus, simulatsioon, iseõppimine, juhtumiuuring, rollimängud ning töö rotatsioon. Kusjuures nimetatud autorid liigitavad üheks eraldi meetodiks ka töökohapõhise koolituse, mida enamikes artiklites käsitletakse kui ühte koolituse klassifikatsiooni. Kuna eelmises alapeatükis käsitleti töökohapõhise koolituse põhisisu, jäetakse see meetodite kontekstist välja. Magistritöö autor klassifitseeris tehnikad, lähtuvalt nende sisust ja tuginedes erinevate autorite seisukohtadele, tõhusateks ning vähemtõhusateks (vt lisa 1).

Parimad meetodid on need, mis eeldavad koolitatavate aktiivset osalemist ja kogemuste vahetamist (nt mentorlus, juhtumiuuring, rollimängud). Peale selle peetakse oluliseks ka osalejatele vahetut tagasiside andmist ja üks-ühele suhtlemist. Koolitused on mõjusamad, kui osalejaid aktiivselt protsessi kaasata. See annab võimaluse erinevate teadmiste ja kogemuste vahetamiseks. Viimast toetavad lisaks rollimängudele ka ajurünnakud, meeskonnatööd ja juhtumiuuringud. (Dymock, Gerber 2002: 22-23) Väljatoodud meetodite puudusteks võib pidada ehk seda, et need nõuavad rohkem ettevalmistust. P. Tamme (2003: 43) soovib õppeprotsessis kasutada meetodeid kombineeritult, mis aitab säilitada osalejate huvi ja võimaldab rakendada erinevaid tegevusi nagu kuulamine, vaatamine, rääkimine ning aktiivne osavõtt.

Vähemtõhusate meetodite tunnusjooneks võib pidada seda, et osalejad on pigem passiivsed või neil ei ole võimalik saada kohest tagasisidet (nt veebipõhised koolitused, loengud). Neid on aga võimalik muuta tõhusamateks, täiendades erinevate koolituselementidega (nt e-õppimise sidumine näost-näku kohtumisega) (Jones *et al.* 2013: 65; Robinson *et al.* 2005: 48). Paljud ametid nõuavad teoreetilisi kontseptsioone ja neid on võimalik kõige paremini edasi anda eelkõige klassiruumi koolituse meetodi kasutamisel, mis on teostatav nii ettevõtte sees kui ka väljaspool (Newton 1976: 25). See osutab sellele, et väljaspool organisatsiooni tegutsev koolitaja saab koolitusi läbi viia ka ettevõttes, kuhu see on tellitud.

Vähemtuntud koolitusmeetodiks saab pidada P. Lyons'i (2010a, 2010b) poolt välja töötatud skenistilist meetodit (*scenistic method*), mis tegelikult sisaldab ka eelpool käsitletut (nt juhtumid) ja Cullen'i *et al.* (2013: 1) veajuhtimise meetodit. Esimese puhul on oluline töökohapõhisus ja see, et töötajad on ise aktiivsed loojad. Skenistilise meetodi kasutamine hõlmab juhtumeid ja teisi vahendeid, mis on seotud eelkõige tulemusliku kontekstiga, mis stimuleerib mõnda selgelt eristatavat koolitusvajadust (nt klientide kaebuste juhtimine), mida tuleks töötajate grupis käsitleda. (Lyons 2010a: 418; 2010b: 369) Cullen'i *et al.* (2013: 1) meetodi fookus eeldus on, et oskusi on parem saavutada keskkonnas, kus koolitatavad tegelevad aktiivselt uurimise, probleemi lahendamise ja hüpoteeside testimisega, tehes vigu ning õppides, kuidas neid parandada (Ivancic, Hesketh, 2000: 1969).

D. A. Kolb on üks autoritest, kes töötas välja kogemusliku õppimise teooria ja on seda oma artiklites käsitlenud (nt Mainemelis *et al.* 2002; Kolb, A. Y., Kolb, D. A. 2005). Tema teooria põhineb eeldusel, et täiskasvanutel areneb teatud eelistus kindla õppimisstrateegia, mida nimetatakse õppimisstiiliks, rakendamisel (Thijssen 1992: 8), ja seda tuleb koolitusprogrammi planeerimisel ning arendamisel arvestada (Longenecker, Abernathy 2013: 30). Õpistiilid on seotud sellega, kuidas töötaja on võimeline õppima (nt loengu- või diskussioonivormis), ja on leitud, et need võivad mõjutada ka õpitu ülekandmist töösse (nt Augustsson *et al.* 2013: 403).

Oluline roll on ka koolitajal, kes peab kohandama oma koolitusmeetodeid ja individuaalset stiili, et need sobiksid koolitatavate eri õppimisstiilidega (Sims 1990: 17). Autorid nagu Nadler (1969: 33-37), Leduchowicz ja Bennett (1983: 20) toovad oma artiklites välja koolitaja rollid. Nadler (1969: 37) tutvustab oma artiklis 12 koolitaja rolli ja kirjutab, et ettevõtted peaksid välja selgitama, kui paljud koolitajatest neid rolle täidavad. Ta soovib koolitajatel tutvuda nende rollidega, et teha kindlaks oma potentsiaal. Teadmised töötajate õpistiilidest võimaldavad paremini kujundada koolituse meetodeid ja koolituskeskkonda, mille eesmärgiks on laiendada töötajate oskusi (Sims, R. R., Sims, S. J. 1991: 72-74).

Ettevõtte koolitussüsteemi juures on oluline rakendada uue töötaja väljaõpet. Uue töötaja kohanemisele aitavad kaasa mitmed tegevused nagu näiteks sotsialiseerumine, orientatsiooniprogrammid ja koolitused. Nimetatud tegevuste vahel on nii sarnasusi kui ka erinevusi, kirjutavad Wanous ja Reichers (2000: 435), olles aga tihedalt omavahel seotud. Organisatsiooniline sotsialiseerumine tähendab protsessi, kus n-ö uustulnuka võõra staatusest toimub üleminek ettevõtte siseringi (Bauer *et al.* 2007: 707). Teisisõnu on see kognitiiv-õppimisprotsess, mille käigus uued töötajad omavad teadmisi ja oskusi (Saks, Gruman 2011: 15), et kohaneda uute (või olemasolevate) töökoha rollide, meeskonna ning organisatsiooni kultuuriga, et olla parem ettevõtte liige (Haueter *et al.* 2003: 21; Klein, Weaver 2000: 48; Ashforth, Saks 1996: 149). Arvestades ettevõtete kasvavat muret tööjõupuuduse, kaasamise ja hoidmise suhtes, on sotsialiseerumisest saanud oluline osa talentide juhtimises ning säilitamises (Saks, Gruman 2011: 15).

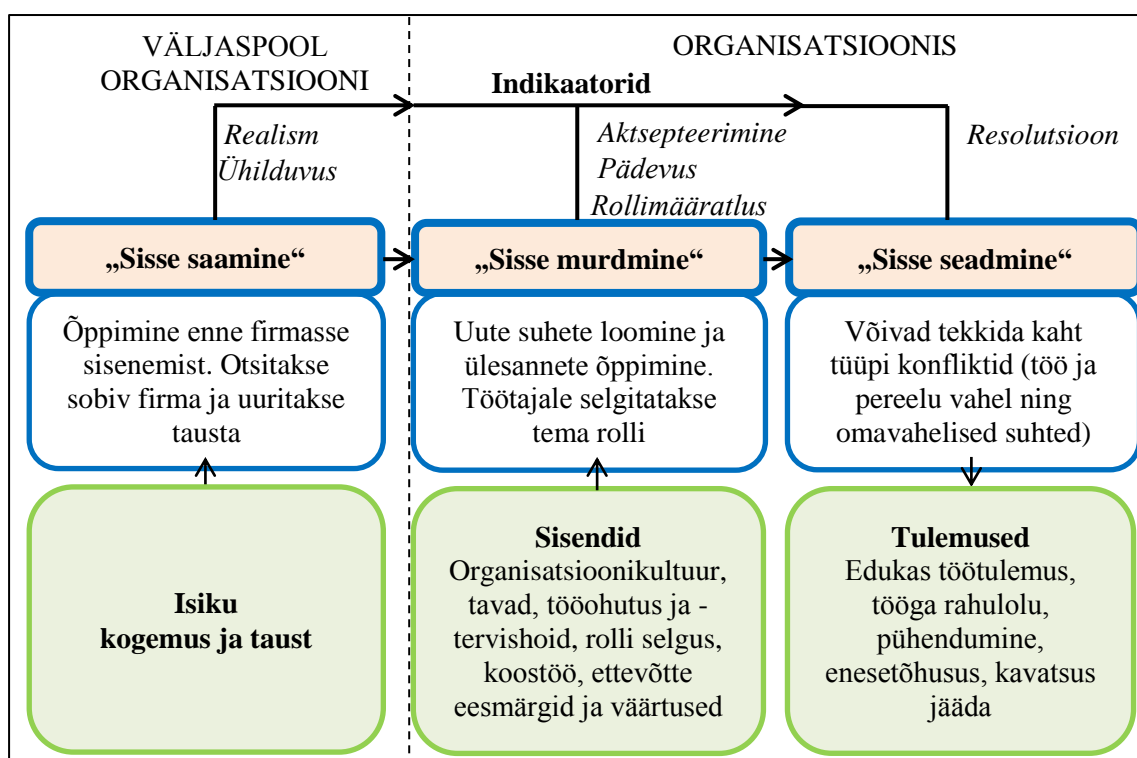
Holton (1996b: 233) kasutab oma artiklis terminit „uue töötaja arendamine“ (*NED – new employee development*), mida on määratletud kui protsessi, mida kasutatakse uue töötaja soovitud sooritus tasemeni jõudmisel. Põhjalikust uue töötaja arendamisest, mis ühendab sotsialiseerumise ja koolitamise, võib saada ettevõtte jaoks võimas strateegiline vahend (Holton 2001: 74; 1996b: 234). See tähendab, et mida kiiremini uus töötaja kohaneb, seda võimsam strateegiline vahend on ta ettevõtte jaoks. Klein ja Weaver (2000: 48) käsitlevad oma väljaandes sellist mõistet nagu „uue töötaja orientatsioon“ (*NEO – new employee orientation*), mis tegelikult oma põhiolemuselt kattub nii organisatsioonilise sotsialiseerumise kui ka uue töötaja arendamise protsessiga. Nad lisavad, et seda tüüpi programmidel, mis võivad olla formaalsed, mitteformaalsed või nende kombinatsioon, võib olla kõige tähtsam osa töötaja arengul. (Klein, Weaver 2000: 48; Ashforth *et al.* 1998: 899-900)

Organisatsioonilise sotsialiseerumise juures pole oluline ainult juhtidepoolne õiglane kohtlemine ja heade töötingimuste pakkumine, vaid ka hästi planeeritud organisatsiooni sisseelamise programm, mille eesmärk on aidata uuel töötajal kohaneda (Cohen, Veled-Hecht 2010: 551). Protsessi edu on indiviidi jaoks äärmiselt oluline, sest viis, kuidas tema karjääri ettevõtte poolt hallatakse, mõjutab nii tema töö- kui ka eraelu kvaliteeti (Feldman 1976a: 64). Organisatsioonilise sotsialiseerumise mudeli peamiseks tunnuseks on see, et kriitiliseks peetakse esimest aastat. See on aeg, mil uustulnuk on eriti valmis arenema ettevõtte ootustele vastavaks. (Holton 1996b: 222; Berlew, Hall 1966: 222)

Acevedo ja Yancey (2011: 349) leiavad, et paljude ettevõtete arendamise taktikad sisaldavad uue töötaja suunamist, kuid vähesed rakendavad seda täielikult. Wanous ja Reichers (2000: 437) täiendavad, et enamasti piirduakse vaid teabe jagamisega. Koolituse eesmärk on suurendada teadmisi, oskusi ja võimeid vajaliku töö jaoks ning seetõttu on loogiline, et sellel peab olema väga tihe seos uue töötaja keskkonda sobivusega. (Acevedo, Yancey 2011: 350)

Organisatsioonid kasutavad (kas passiivselt või aktiivselt) tugevaid või nõrgemaid sotsialiseerimise taktikaid, mille alusel uued töötajad peavad kohanema uue keskkonnaga. Ettevõtetel on uue töötaja jaoks erinevad lähenemised, mida neile

rakendatakse kohanemisprotsessi kaudu (nt uustulnukad läbivad protsessi kollektiivselt või individuaalselt, uusi töötajaid koolitatakse ettevõtte sees või väljas). Organisatsiooni sotsialiseerimise taktikad võivad vähendada uustulnuka ebakindlust. (Bauer *et al.* 2007: 709; Van Maanen 1978: 22-35) Magistritöö autor koostas joonise, millel on kujutatud uue töötaja kohanemisprotsess organisatsiooniga (vt joonis 1.6). Joonisele on lisatud sisendid ja tulemused ning esimese etapi juures on arvestatud töötaja varasemaid kogemusi ja teadmisi.



**Joonis 1.6.** Uue töötaja sotsialiseerumise protsess (Feldman 1976a: 65-70; 1976b: 434-436; Chao *et al.* 1994: 731-732; Holton 1996b: 234; Haueter *et al.* 2003: 23-24; Kaletsky 2005: 5-6; Bauer, Green 1998: 73-74; Bauer *et al.* 2007: 708; autori täiendused).

Protsessi esimese etapi edasiviivateks teguriteks ehk indikaatoriteks on realism ja ühilduvus. Esimene tähendab seda, et töötajal on täielik pilt sellest, milline organisatsioon välja näeb. Teise puhul on oluline, mil määral ettevõtte ressursid ja indiviidi vajadused ning oskused on vastastikku rahuldatud. Teise etapi vahenditeks on aktsepteerimine, uue töötaja enesekindlus ja pädevus ning rollimääratlus. Ettevõtted

peaksid nõudma töötajatelt sellist käitumist ja väärtusi, mis on olulised eesmärgi saavutamiseks. Lisaks tuleks võimaldada töötajatele teatud vabadust ja sõltumatust ning lubada olla neil leidlik. Kui töötaja tunneb, et on teinud oma tööd hästi ja seda kinnitavad kaastöötajad, siis tuntakse end rahulolevalt ning enesekindlalt. Kolmandas etapis võivad tekkida konfliktid, mida on kahte tüüpi: töö ja pereelu vahel ning töötajate omavahelised probleemid. Indikaatoriks on eraelu konflikti lahendamine. Selle protsessi muutuja näitab, mil määral suudab isik üle olla pere- ja tööelu konfliktidest ning kasutab nendega toimetulekuks otsustamise reegleid. (Feldman 1976b: 434-436)

Sotsialiseerumisel on suureks abiks ettevõtte mentorid ehk kogenud töötajad, kes pakuvad sotsiaalset tuge, juhendamist ja nõustamist ning annavad kasulikku karjäärialast nõu, olles ka uuele töötajale heaks eeskujuks (Feldman, Bolino 1999: 58). Oluline on, et mentor ja mentee omavahel sobiksid ning eesmärk on luua parim võimalik õppealus mõlemale poolele. Lisaks on tähtis arvestada isiklikku profiili ja seda, mida tahetakse õppida ning edasi anda. Tagamaks maksimaalset konfidentsiaalsust on soovitatav, et mentor ja mentee oleksid erinevatest osakondadest. (Poulsen 2013: 257) Mentorprogrammi tuleb kohandada vastavalt ettevõttele ja investeerida projekti koostamiseks piisavalt aega. Programmi etapid on väga sarnased koolitusprotsessile, kus kõigepealt tuleb lahti mõtestada mentorluse mõiste, mõelda selle peale, miks on programmi loomine vajalik, seejärel see välja töötada, planeerida ja dokumenteerida kujundamine. Lisaks arendada koolitusi, käivitada pilootprogramm ja koostada selle hindamisalused. (Rolfe 2008: 031)

Käesolevas alapeatükis käsitletava põhjal võib öelda, et koolitussüsteemi olemasolu tagab ettevõtte personali arendustegevuse parema koordineerimise ja organiseerimise. Selleks on aga vajalikud teatud eeldused. Koolitussüsteem sisaldab nelja olulist osa, milleks on sisendid, protsess, väljundid ja tulemused. Sisendid on tegurid, mis on koolitusprotsessi tõukeallikaks. Protsessi käigus alustatakse vajaduste välja toomisest ja lõpetatakse hindamise ning korduskoolitusega. Väljundite ja tulemuste kaudu on võimalik anda tagasisidet süsteemi sisenditele, ehk, kas püstitatud eesmärgid saavutati või mitte. Koolitussüsteem sisaldab ka uue töötaja kohanemisprogrammi, mis tagab

tema kindlus- ja turvatunde ning annab ettevõttele võimaluse kujundada personali hoiakuid ning teadmisi juba varases staadiumis.

### **1.3. Personali arendamise ja koolitamise eripärad hoolekandes**

Sotsiaalkaitse jaguneb sotsiaalkindlustuseks ja -hoolekandeks. Viimane on toimingute süsteem, mille eesmärgiks on inimestele erinevate vabaduste kindlustamine ja inimressursi arendamise kaudu majanduse arendamiseks paremate võimaluste loomine. (Sotsiaalhoolekanne 2014) Hoolekandeteenuseid pakuvad enamasti riik ja kohalik omavalitsus ehk avalik sektor. Tulenevalt käesoleva töö eesmärgist keskendutakse antud alapeatükis avaliku sektori personalijuhtimise eripäradele võrreldes erasektoriga.

Enamasti on inimressursi juhtimise teemat käsitletud rohkem era- kui avalikus sektoris, mille vahel esineb nii erinevusi kui ka sarnasusi. Vanhala ja Stavrou (2013: 420) väidavad, et on uuringuid, mis käsitlevad neid vastuoluliselt. Joyce (2004: 107) väidab, et sarnaseid jooni on rohkem – mõlemas sektoris on eesmärgiks kvaliteetsete teenuste ja kaupade tootmine, kulutades selleks nii vähe ressursse kui võimalik, kuid olemasolevad erinevused on tema sõnul väga olulised. Takistused muudavad avaliku sektori juhtimise praktikas keerulisemaks, kui seda on erasektori juhtimine. Avalik haldus on tavaliselt tööjõumahukas, teenistujatele esitatakse kõrgemaid eetilisi nõudmisi ja võimuliinid on sageli keerulisemad kui erasektoris. Eraettevõtete kasumimotiiv toob automaatselt kaasa personalile tehtavate kulutuste minimeerimise. Erasektori juhtidel võib olla avaliku sektori juhtidega võrreldes suurem vabadus personaliküsimustes. (Yntema 2002: 224)

Riigiasutustes ja kohalikes omavalitsustes täidetavate funktsioonide mõistmine on seotud nende ressursside ning personalijuhtimise mõistmisega. Avaliku sektori juhtimist iseloomustab ärijuhtimisega võrreldes kahekordne suhe, mis eksisteerib ühelt poolt avaliku organisatsiooni ja poliitikute vahel ning teisalt avaliku organisatsiooni juhi ja temale alluvate ametnike vahel. Avalikus sektoris on nii tegevuse eesmärgid kui asutuste struktuur ja toimimine pandud suures osas paika seaduste ning teiste õigusaktidega. (Eliassen 2002: 311, 313) Eelpool käsitletud põhimõtted kehtivad samuti riigile kuuluvates äriettevõtetes, milleks võivad olla ka hoolekandetasutused.



Selleks, et luua tõhus avalik teenistus ja edukalt konkureerida maailmaturul, on vaja pidevalt täiendada inimressursi süsteemi, mis võimaldab rakendada avalikul valitsusel edukalt oma eesmärgid ning prioriteete (Chlivickas 2012: 23). Personalijuhtimine on avaliku sektori organisatsioonidele ja neile, kes töötavad avalikus teenistuses, väga oluline, et kohaneda valitsuste muutuvate rollidega. Kõikehõlmavaid inimressursi strateegiaid vajatakse, et ära kasutada uusi võimalusi ja kindlustada, et kõik avaliku teenuse tegevused teostatakse vastavalt kõrgetele professionaalsetele standarditele. (Järvalt, Randma-Liiv 2010: 242)

Personali suunamisel on eriti kasulikud koolitused ja arendamine. Mitmetes avalikes teenistustes on sisse seatud koolituskursused. (Yntema 2002: 224) Täienduskoolituse eesmärgid peegeldavad, milliste väljakutsete ees riik seisab, millises arengustaadiumis on riigi avalik haldus või millised arengutrendid hetkel valitsevad. Koolitusele seatud eesmärkide teadvustamine on muuhulgas oluline ka sellepärast, et nende saavutamist ei saa lahutada koolituse korralduslikust poolest. (Randma-Liiv *et al.* 2011: 14) Kahjuks on aga vähe uuringuid, mis võrdleksid avalikku ja erasektorit koolituste pakkumise sageduse osas (Murphy *et al.* 2008: 675).

Koolituse eesmärgid aitab täita avaliku teenistuse koolitussüsteem, mis moodustub koolituskorralduse osalistest, nende omavahelistest suhetest ja rollidest ning koolituseks eraldatud ressurssidest. Tüüpilist personalijuhtimise mudelit saab rakendada ka avalikus sektoris, kuid siinjuures on oluline vahet teha mikro- ja makrotasandite vahel. Tuleb arvestada, et mikrotasand viitab ühele avaliku sektori organisatsioonile ja makrotasand hõlmab kogu avalikku teenistust. Arenenud riikides on makrotasandil enamasti reguleerijaks üks üksus, mis sageli reguleerib ka avaliku teenistuse seadust. Ametnike koolitusega tegeleb demokraatlikes riikides reeglina avaliku teenistuse kui terviku ja selle personalipoliitika arendamise ning koordineerimise eest vastutav institutsioon (nt rahandusministeerium või peaministri büroo). Keskse üksuse ülesanne on erinevate osaliste tegevuste koordineerimine, et tagada süsteemi terviklikkus ja ühiste eesmärkide saavutamine. (Järvalt, Randma-Liiv 2010: 244; Randma-Liiv *et al.* 2011: 16) Avaliku teenistuse koolituse rahastamine sõltub laiemalt avaliku teenistuse ning kitsamalt koolitussüsteemi ülesehitusest (Randma-Liiv *et al.* 2011: 17). Valitsusasutused

kuuluvad riigile ja on selle poolt ka rahastatud, samal ajal kui näiteks mittetulundusühingud on erakätes ning eraviisiliselt rahastatud ja juhitud (Baarspul, Wilderom 2011: 969; Boyne 2002: 98).

Avalikus teenistuses personalijuhtimise rakendamise üks raskuspunkte on seotud sellega, et on vaja leida optimaalne tasakaal tsentraliseerimise ja detsentraliseerimise vahel, see tähendab, kuidas rollid ning vastutus on jagatud keskse institutsiooni ja üksikute organisatsioonide vahel (Järvalt, Randma-Liiv 2010: 244; Chlivickas, Melnikas 2010: 63). Lisas 2 on välja toodud detsentraliseeritud ja tsentraliseeritud koolitussüsteemide võrdlus avalikus sektoris.

Tsentraliseeritud süsteem tervikuna võitleb ebavõrdsuse ja korruptsiooni vastu ning tagab õiglasema kohtlemise. Samas esineb selles ka puudusi. Eelkõige tuuakse puudustena välja paindumatus, keerukus ja aeglus ning vähene tundlikkus. Takerdutakse jäikadesse klassifitseerimissüsteemidesse, mis muudavad keeruliseks töötaja sobitumise muutuva tööturu vajadustega, ja hüvitamiskorda, mis raskendab tulemuste premeerimist. Detsentraliseeritud tegevuste puhul on personalispetsialistidel suurem otsustusõigus ja autonoomia selliste tegevuste üle nagu näiteks personali värbamine ning rentimine, kompensatsioon, tulemuslikkuse hindamine ja distsipliin. Nimetatud süsteemi juures on ka vähem bürokraatiat. Detsentraliseeritud inimressurs on edukam ja vastuvõtlikum, kuna juhtidel on võimalus kohandada oma inimressursi programmi vastamaks ametite konkreetsetele vajadustele. (Coggburn 2005: 425-426)

Sotsiaalhoolekanne on huvitav valdkond, kus uurida regulatsioonide ja inimeste oskuste arendamise tavade vahelist seost. Teenuste osutajatele on nõuded, mille kohaselt töötajad peavad saama koolitusi ja juhendamist, et liikuda järgmisele kvalifikatsiooni tasemele. (Rainbird *et al.* 2011: 3728) Täiskasvanute sotsiaalhoolekandes, millel on suur osakaal madalapalgaliste sektoris (Edwards, Ram 2006: 904), on regulatsioonid vaieldamatult inimressursi juhtimise eelduseks (Gospel, Lewis 2011: 619; Atkinson, Lukas 2013: 309; Evans 2013: 739).

Erihoolekandest rääkides ei ole esmatasandi tervishoiutöötajad sageli teadlikud probleemidest, millega seisavad silmitsi vaimse ja füüsilise puudega inimesed (Stein, Ball 1999: 196). Samuti võivad olla takistuseks tervishoiutöötajate hoiakud. Praktikud omavad vähe kogemusi, esineb umbusaldust ja negatiivset suhtumist nimetatud kliendigrupi suhtes (Bond *et al.* 1997: 397-398; Powrie 2003: 420-421). Mõnede autorite arvates (nt Pulsford *et al.* 2011: 221; O'Donohue *et al.* 2009: 94), võib see tuleneda sellest, et tervishoiu ja sotsiaalhoolekande spetsialistide teadmistes, oskustes ja hoiakutes esineb puudujääke, kuid haridus ning koolitused on muutumas järjest olulisemaks (Doyle, Ward 1998: 589). Puudujääki aitaks kindlasti vähendada ka tervishoiu- ja hoolekande töötajate omavaheline tihe koostöö. Lindsey (2002: 143) toob välja, et tihtipeale on raske eristada tervishoidu sotsiaalhooldusest ja seetõttu osutatakse suuremat tähelepanu partnerlusele. McClimens *et al.* (2012: 820) peavad samuti oluliseks parema arusaamise arendamist üksteise tegemiste kohta ja teadmiste ning oskuste jagamist.

Vastastikune kasu töötajate ja organisatsioonide jaoks saavutatakse läbi koolituste ning arengu (Cox *et al.* 2008: 348). Hoolekandes esineb olukordi, kus personali töö on jäetud tihtipeale tähelepanuta ja teistelt töötajatelt õppimist ei tunnustata. Hoolekande töökeskkonnas on väga oluliseks peetud nii väliseid ametlikke koolitusi kui ka kogemuste kaudu õppimist. (Rainbird *et al.* 2011: 3729) Sageli ei ole avalike asutuse töötajatel selge, mida nad tahavad ja vajavad, või milleks nad on koolitusprogrammi jooksul suutelised. Kahjuks ei ole ka asutuse koolitusprogrammide ootused osalejate suhtes väga selged. Selle tulemusena ei osutata paljudele valdkondadele piisavalt tähelepanu. (Sims 1992: 340) Hooldajate ja spetsialistide koolitamine peaks sisaldama nende endi ühiskondlike hoiakute, võimaluste ning uskumuste uurimist ja viise, kuidas need vastaksid teenuse olemusele. Lisaks peaks organisatsioonidel olema selge diskrimineerimist välistav käitumise strateegia, klientide ja hooldajate kaasamine ning konsulteerimine. (Lindsey 2002: 139)

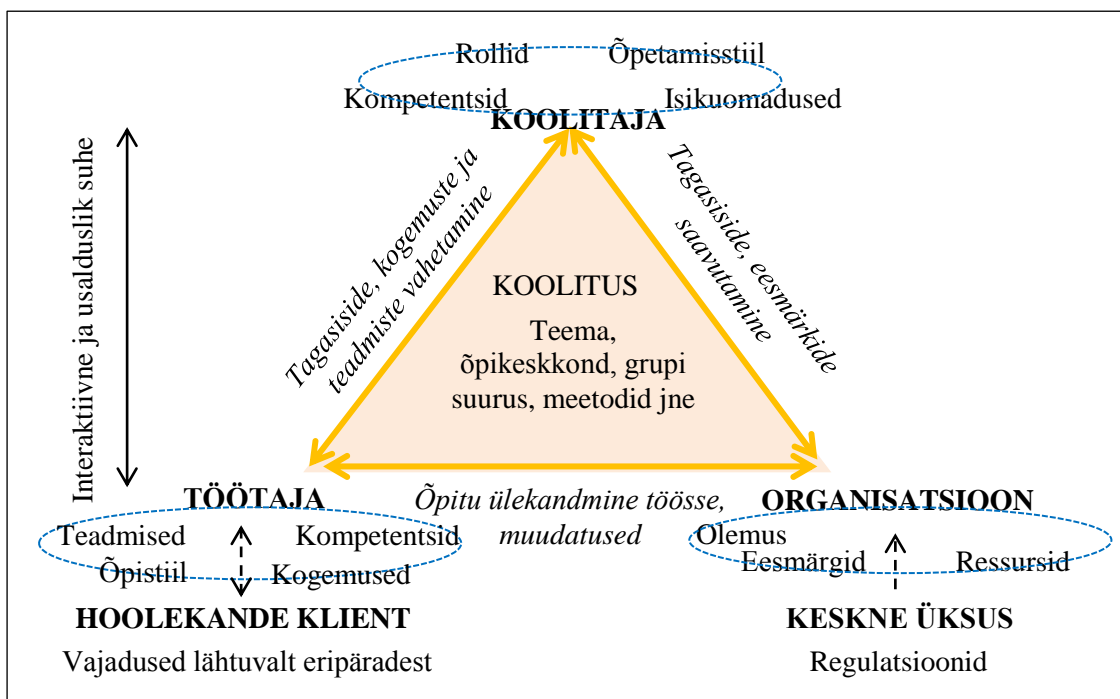
Tavaliselt on hoolekandenasutuste kliente peetud nõrkadeks inimesteks, kes ei oska professionaalset teenust piisavalt hästi nõuda. Aastaid on olnud arusaam, et hoolekande organisatsioonid pakuvad „vaeseid teenuseid vaestele inimestele“. Tasapisi see arusaam

muutub. Tänapäeva hoolekandeesutused toimivad tõhusalt, pakkudes piisavalt teenuseid ja muid majandus-organisatsioonilisi aspekte. Oluline on mõista, kuidas muutused mõjutavad töötajate tööstiile erinevates hoolekandeesutustes ja mida nendest on võimalik õppida. (Freund 2005: 73)

Sotsiaalteenuste kvaliteet ja osutamise efektiivsus sõltuvad eelkõige sellest, milline on teenuseid pakkuva asutuse personali valmisolek ning kompetentsus, olenemata sellest, kas nad töötavad avalikus, era- või kolmandas sektoris (Grünthal 2002: 146). Kvaliteetne sotsiaalhooldus vajab kvaliteetset tööjõudu ja selle arendamist, tugevat inimressursi poliitikat ning häid töösuhteid, mida paraku praeguses sotsiaalhoolekande poliitikas ei ole edendatud. Sotsiaalhoolekande tööjõu arendamine peab olema valitsuse poliitika prioriteet, kuna hoolekandes töötav personal on tulemuste kvaliteedi peamine määraja. (Rubery, Urwin 2011: 122)

Hoolekandetöötajate koolitamine ei erine teistest täiskasvanute koolitamistest. Avalike asutuste koolitusprogrammid, millel on selgelt määratletud eesmärgid, peaksid üsna täpselt osalejate ootustele ja vajadustele vastama. Avalik-õiguslikud koolitajad peavad samuti välja töötama sellise koolituskeskkonna, mis vastaks asutuse ja töötajate vajadustele. (Sims 1992: 346) Koolitusprogramm muutub kogukonnas õppimiseks, kus osalejad üksteist toetavad, on üksteise suhtes avatud ja valmis võrdlema erinevaid arusaamu ning kogemusi. Koolituskeskkond hõlmab ka seda, kuidas õppida tõhusalt üksteise kogemustest. (Sims 1992: 335-336) Töötaja, kes tunneb, et organisatsioon vastab tema isiklik-professionaalsetele eesmärkidele, ja kellel on hea maine, on rohkem pühendunud ning toodab suuremat väljundit (Freund 2005: 88).

Tuginedes eelpool väljatoodule, visandas magistritöö autor joonise 1.7, mille koostamisel võeti aluseks personali arendamine ja koolitamine, koolitussüsteemi olulisemad tegurid ning hoolekande valdkonna spetsiifika. Joonisel on välja toodud kolme osapoole omadused, mis kanduvad koolitusse ja mida tuleb arvestada. Kahe suunaga nooled näitavad omavahelist suhet ja kaldkirjas väljatoodu iseloomustab sündmust koolituse ajal või pärast seda.



**Joonis 1.7.** Koolitussüsteemi osapooled hoolekandes ja nende olulisemad omadused (autori koostatud).

Koolituste pakkumise osas on oluline roll kolmel osapoolel, kelleks on organisatsioon, selle töötajad ja ettevõttesisene või -väline koolitaja. Töötajatel ja ettevõttel on koolitustele omad ootused. Koolitaja on kui vahendaja, kes ühelt poolt peab arvestama ettevõtte eesmärkide ja teisalt töötajate teadmiste ning kogemuste pagasi ja õpistiilidega. Hoolekandetasutused, kuuludes enamasti riigile või kohalikule omavalitsusele, peavad lähtuma personali arendustegevusel seadustest ning klientide eripäradest.

Selgus, et personalijuhtimises esineb teatud eripärasid tulenevalt organisatsioonitüübist ja tegevusvaldkonnast. Magistritöö autor nõustub aga Clerkin'i ja Coggburn'i (2012: 209) väljatooduga, et efektiivne inimressursi juhtimine on oluline organisatsioonilise tulemuslikkuse jaoks. Kui organisatsioon, olles avalik, era- või mittetulunduslik, ei suuda meelitada, motiveerida, arendada, tasustada ja säilitada andekaid inimesi, siis organisatsiooniline tulemuslikkus kannatab. Teenuse kasutajale ei ole vahet, kas teenust osutab era- või avaliku sektori töötaja (Asenova *et al.* 2007: 280).

## **2. AS-i HOOLEKANDETEENUSED KOOLITUSSÜSTEEM**

### **2.1. Personali arendamine ja koolitamine AS-is Hoolekandeteenused**

AS Hoolekandeteenused (edaspidi AS HKT) on Eesti suurim erihoolekandeteenuseid pakkuv ettevõtte, mis kuulub riigile ja on loodud 2007. aastal reorganiseerimise tulemusel. Sellest ajast peale on erihoolekandetasutus läbinud mitmeid muudatusi ja olnud n-ö kujunemisjärgus. Muudatused ja seadusest tulenevad nõuded personali osas on tekitanud ettevõttes vajaduse luua oma koolitussüsteemi. Käesolevas alapeatükis käsitletakse AS-i HKT põhiolemust, tuuakse välja personali arendamise ja koolitamise eripärad ning kitsaskohad nende pakkumise osas.

Erihoolekandetasutused kuulusid enne 2007. aastat maavalitsuste alla, olles riiklikult reguleeritud. Murekohti esines aga erihoolekandetasutuste juhtimises, ebapiisavas koostöös teiste valdkondadega ja selles, et klientide jaotus ei ühtinud enam hoolekandetasundumuste ning põhimõtetega. Ebastabiilne investeerimispoliitika pärssis riiklike hoolekandetasutuste arengut ja ei võimaldanud muuta neid efektiivseteks ning klientidele kvaliteetseid teenuseid pakkuvateks. Nimetatud probleemid olid peamiseks tõukeks, et kavandada riigieelarvest rahastatavate ja riigi omanduses olevate hoolekandetasutuste poolt osutatavate sotsiaalteenuste reformimist. Peamised suunad olid juhtimissüsteemi parendamine, asutuste ühendamise maakonnast suurematesse juhtimis-, ja koostööstruktuuridesse ning nende suurem sidumine teiste hoolekandetas- ja tervishoiuasutustega. (Kokk, Kurves 2006: 2-7)

Käesoleval ajal on ettevõtte hallata 23 erihooldekodu ja üks eakatekodu 12 maakonnas üle Eesti. Ettevõtte teenuseportfelli moodustavad erihoolekandeteenused psüühiliste erivajadustega täiskasvanutele ja lastele ning üldhooldusteenus eakatele, keda on kokku ligi 2500. Alates 22. aprillist 2013 osutatakse ka varjupaigataotlejate majutuskeskuse

teenust. Muudeks tegevusaladeks on riiklike hoolekandeprogrammide, strateegiate ja arengukavade rakendamine, hoolekandevalaste uurimistööde teostamine, hindamine ning monitooring. Lisaks eelnevale tegeletakse kinnisvara arenduse ja haldamisega ning muu majandustegevusega, mis on seotud hoolekandelise ja tervishoiualase tegevusega. (Aktsiaselts Hoolekandeteenused... 2011: 1)

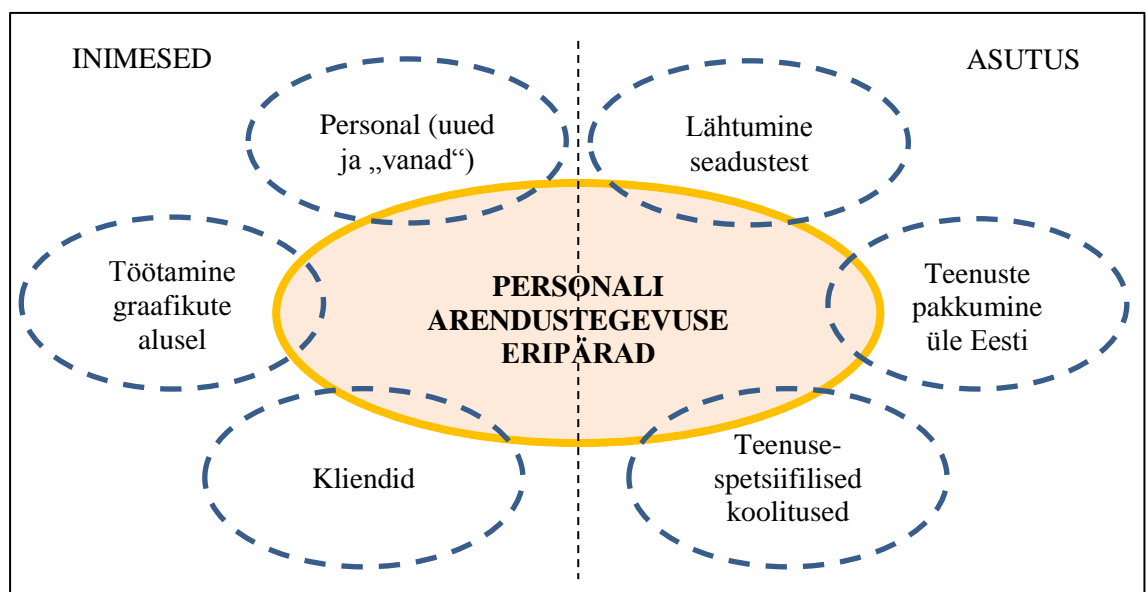
Erihoolekandetasutuste ühinemine tõi kaasa selle, et juhtivorganiks sai Tallinnas asuv keskkontor. Alates 1. aprillist 2012 hakkas toimima AS-is HKT struktuur, kus juhatusele allub mitu erinevat valdkonda (vt lisa 3). Ettevõtte kõrgeimaks organiks on üldkoosolek. Ettevõtte jaoks on olulisim teenuste osakond, mida juhib teenuste direktor ja kuhu kuulub kaheksa töötajat ning klientidele teenuseid osutavad kodud (teiste sõnadega hooldekodud). Ettevõtte personaliosakonda juhib personalijuht, kellele alluvad sisekoolitusjuht, töökeskkonnaspetsialist ja neli personalispetsialisti.

2013. aasta oktoobrikuu seisuga moodustab klientidega tegelev personal ettevõtte kogupersonalist 81%. Kokku töötab ettevõttes üle 1000 töötaja. Klienditöötajate baashariduseks loetakse vähemalt keskharidust ja selle või kõrgema haridustasemega oli 2013. a novembris 92,5%. Käesoleval ajal mõõdetakse klienditöötajate haridustaset keskhariduse taseme järgi, kuid lähiaastatel soovitakse minna üle kutsestandardipõhisele hindamisele. (AS Hoolekandeteenused... 2013: 18).

Sisekoolitusjuht peab personaliosakonnaga (eelkõige personalijuhiga) läbirääkimisi koolituse korralduse osas. Aprillist 2012 kuni oktoobrini 2013 töötas AS-is HKT üks sisekoolitusjuht ja neli sisekoolitusspetsialisti, kellest kaks viisid enamasti läbi vajalikke ettevõttesiseseid koolitusi. Sel perioodil värvati ettevõttesse massiliselt personali seoses uute peremajade valmimisega klientidele. Alates oktoobrist 2013 on sisekoolitajate arv tõusnud 24-ni. Viimastel on põhitöö, mille kõrvalt viiakse läbi vajalikke koolitusi. Hetkeseisuga on 24-st koolitanud vaid pooled. Sisekoolitajaid valiti sisekonkursil ehk tehti vastav pakkumine ettevõtte koduleheküljel ja saadeti vastavasisulised e-kirjad. Soovi avaldanud inimestega viidi läbi vestlus, mille käigus vaadeldi eelkõige isiku motivatsiooni, võimekust ja iseloomuomadusi ning seda, mis teemad neile endile huvi pakkusid. Sisekoolitajate valikul peeti oluliseks ka regionaalsust, et kõik teenuse

piirkonnad oleksid kaetud. Osadele inimestele on tehtud ka vastav otsepakkumine ja alates 2013. aastast on koolitaja väljaõpet saanud 39 töötajat, kes igapäevaselt selle valdkonnaga ei tegele.

AS HKT peab personali arendamisel ja koolitamisel lähtuma mitmetest endast mittediagnoosivatest aspektidest (vt joonis 2.1). Personalijuhi Jane Etverki sõnul ei ole nad tavaline erasektori ettevõtte. Esiteks on tegemist avaliku sektori ettevõttega, mis on tugevalt seadustega reguleeritud. Teiseks, organisatsioon on suur ja pakub teenuseid üle terve Eesti. Lisaks tuleb arvestada sellega, kuidas töötajad igapäevaselt oma tööd teevad (ettevõttes töötavad tegevusjuhendajad ja hooldajad graafikute alusel). Personalijuht lisas: „See, kuidas Eesti hoolekanne on korraldatud, mõjutab ka meid. Kuigi oleme aktsiaselts, ei tee me kõiki otsuseid kasumist lähtuvalt“.



**Joonis 2.1.** Personali arendustegevuse eripärad AS-is Hoolekandeteenused (autori koostatud).

Personalijuht tõi intervjuus välja personalijuhtimise eripärana ka töötajaskonna, keda nad värbavad. Tööle värvatakse erialase ettevalmistuseta inimesi ja seda peab koolitussüsteemi ülesehitamisel arvestama. Tegevusjuhendajate tööle värbamisel on oluline vaadata Sotsiaalhoolekande seaduses välja toodud suhtarve personali osas. Seadus ütleb, millised inimesed, mis haridusega ja kui palju neid peab olema. Kui tööle



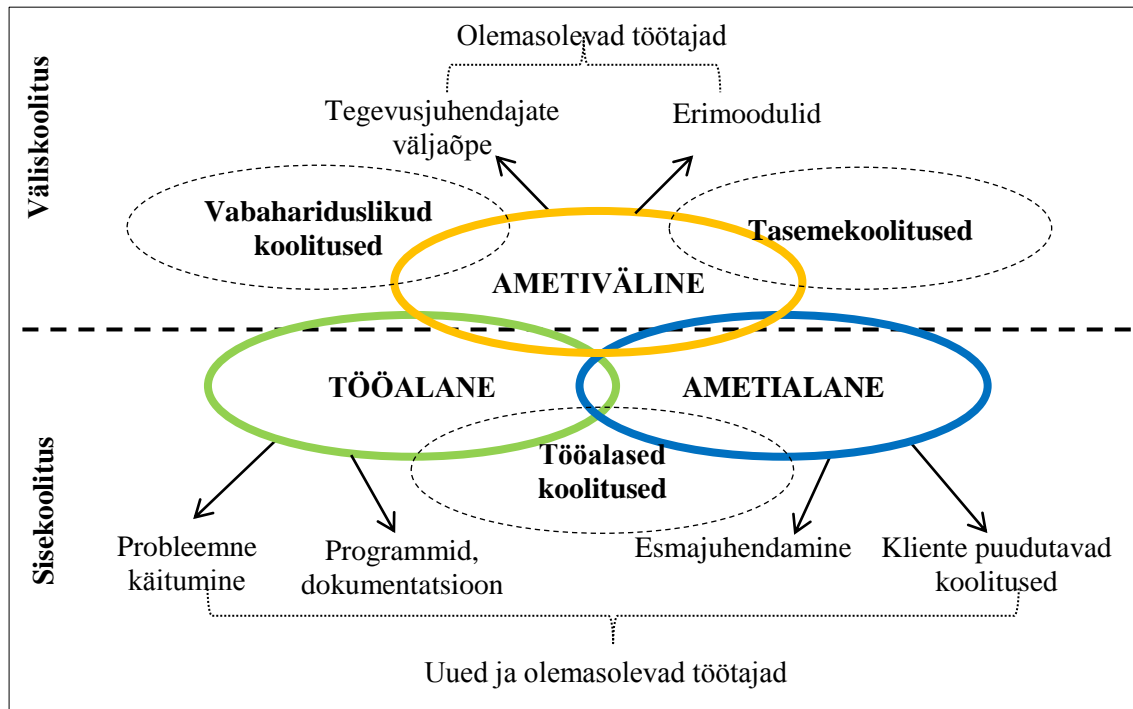
võetakse mittesobiva haridusega töötaja, tuleb talle seaduse kohaselt pakkuda täiendkoolitust. Sotsiaalministri määruses on välja toodud ka tegevusjuhendajate koolituse ja täiendkoolituste kavad (Tegevusjuhendajate koolituse...2009). Personalijuht lausub: „Seadus paneb palju kohustusi ette. Täna ei saa lähtuda sellest, mida ise heaks arvame“. Muus osas personalijuhi sõnul erisusi ei ole. Sisekoolitusjuht täiendas, et ettevõttes on kõik koolitused kirjas tunnikaupa, mis tähendab ka seda, et iga inimese kohta peetakse eraldi arvet. Lisaks kajastub väljatoodu iga-aastases tegevusaruandes.

AS-i HKT jaoks on tähtis töötajate soov ettevõtte eesmärkide saavutamisse panustada ja olla pühendunud. Töötajatelt eeldatakse tööks vajalikke hoiakuid, töövõtteid ja erialast ettevalmistust. Lisaks peetakse oluliseks arenevat ja rahulolevat töötajat, kuna klientide rahulolu sõltub ka personali omast. Pidevalt arenev teenus seab nõudmised eelkõige töötajatele. Ettevõtte üks strateegilistest eesmärkidest ongi see, et personalil oleks tööks vajalikud oskused, töövõtted ja erialane ettevalmistus. Seda enam, et erihoolekande valdkond on väga inimressursimahukas ja väheneva tööjõu tingimustes on oluline püsida töötajaskonna leidmisel konkurentsivõimeline. (AS Hoolekandeteenused... 2013: 6, 17)

AS-is HKT esineb töötajate hulgas inertsust ja endistest aegadest pärinevat suhtumist ning seetõttu on olulised teatud toimingud personali arendamise osas, nagu näiteks selgitamine, mis on kvaliteetne teenus ja millised on nende töö väärtused. Ühe personalispetsialisti arvates lasub suur vastutus tööle värbamise hetkel. Tema sõnul on vajalik, et inimene, kes tuleb tööle, oleks vastavate eeldustega (nt inimest väärtustav hoiak, tolerantsus). Peale seadustest lähtumise ja töötajate värbamise protsessi on väga oluline arvestada sellega, kellele ettevõtte teenuseid pakub. Psüühilise erivajadusega inimesed on keeruline sihtgrupp ja nendega töötamine nõuab ka vastavat väljaõpet.

Ettevõtte rakendab kõiki kolme personali arendamise viisi (vt joonis 2.2). Nendeks on töö- ja ametialane ning ametiväline väljaõpe. Kahte esimest viivad läbi ettevõttes töötavad sisekoolitajad ja viimast ostetakse sisse. Jooniselt nähtub, et koolitamise spetsiifika sõltub uute töötajate sihtrühmast, kellele tehakse eelkõige tööalast väljaõpet, olemasolevale personalile pakutakse ametikohast lähtuvat teadmiste ja oskuste täiendkoolitust. Väliskoolitustena ostetakse sisse eelkõige tegevusjuhendajate 260-

tunnist ja erimoodulite koolitusi (nt alternatiivkommunikatsioon, kohtumäärusega teenuse spetsiifika). Käesolevaks ajaks on ettevõtte jaotanud sisekoolitused 12 koolitusmooduliks. Lisaks on valdkonnapõhiseid koolitusi, näiteks annab toitlustusjuht edasi toitlustusteemasid.



**Joonis 2.2.** Personali arendamise viisid ja koolitamise sihtrühmad AS-is Hoolekandeteenused (Türk 2005: 310, 315, 317; autori koostatud).

AS HKT koostab iga aasta oktoobri- ja novembrikuus koolituste eelarve. Sellega seoses planeeritakse järgmisesse aastasse koolitused, mille juures püütakse arvestada ka personali soove, mis avalduvad aasta lõpu poole arenguveestlustest saadud info põhjal. Paraku võtavad personalijuhi sõnul suurema osa koolitusressurssidest need koolitused, mis on mõeldud tegevusjuhendajate väljaõppeks. 2017. aastaks peab ettevõtte olema koolitanud kõik oma tegevusjuhendajad, nagu on riigi poolt nõutud. Personalijuhi arvates on seda keeruline teostada, kuna tegevusjuhendajaid on palju, mõned töötavad katseajaga ja nende hulgas esineb ka suur tööjõu voolavus. Tegevusjuhendaja kohustuslikke koolitusi pakuti 2013. aastal vaid oma vahenditest, võrreldes kahe eelneva aastaga, mil oli võimalus algatada uusi projekte Euroopa Liidu vahendite toel ning 2012. a oli abiks ka Eesti Töötukassa. Kuigi kolme viimase aasta jooksul on

koolitatud ligi 300 töötajat, ollakse jätkuvalt olukorras, kus tööturult sisenevad isikud, kes vajavad väljaõpet. Ettevõtte prognoosib ka personalivoolavuse tõusu, kuna tegevusjuhendajate palgatase jääb senisesse suurusjärku, mis mõjutab ka koolitusvajaduse tõusu. (AS Hoolekandeteenused... 2013: 18-19)

AS HKT on alustamas koostööd koolide, teiste teenuseosutajate ja Kutsekojaga selle nimel, et olemas oleksid tegevusjuhendaja erialale vastavad kutsestandardid. Ettevõtte jätkab tegevustega, mis aitaksid suurendada kvalifitseeritud tööjõu osakaalu ja kärpida kulusid, mis on seotud inimeste koolitamisega. Lahenduseks nähakse siinjuures ka haridusnõudeid puudutavate õigusaktide muutmisi, mille kohta on AS HKT Sotsiaalministeeriumile omalt poolt ettepanekuid saatnud, kuid mille osas veel otsuseid ei ole. Lisaks näeb ettevõtte ühe lahendusena koolitusnõuete muutmist paindlikumaks ja vajaduspõhisemaks (nt võiks töötajal olla võimalik valida koolitust moodulitena, mis võimaldaks arvestada juba tema omandatud kogemusi ning haridust, vastandina kogu 260-tunni baaskoolituse läbimisele). Ettevõtte arvates võimaldab sisekoolituste aktsepteerimine lähtuda inimesest individuaalselt ja hoida kokku nii otseseid kui ka kaudseid koolituskulusid, mida tänane pearaha ei kata. (*Ibid.*: 19)

Personalijuhi käest sooviti teada, mida siiani on koolitussüsteemi väljatöötamiseks tehtud. 2009. aastal tööle asudes alustas personalijuht kohustusliku bloki koolitusega ja tema soov oli turul tekitada konkurents, et oleks 260-tunnise koolituse pakkujaid. Hetkel on suurimad partnerid väliskoolituste puhul Tartu Tervishoiu Kõrgkool ja Tervise Arengu Instituut. 2010. aastal alustati arenguveestluste läbiviimisega, 2011. aastal, seoses uute peremajade loomisega, hakati ettevõttes rääkima sisekoolitustest. Lisaks on peetud läbirääkimisi riigiga, et hakata osasid teemasid ise pakkuma, kuid ettepanekutele ei ole saadud tagasisidet.

Eesti Statistikaamet avaldas 2008. aastal teemalehe, milles on kajastatud Eesti ettevõtete koolitusi võrreldes teiste Euroopa riikidega. Rahvusvahelises võrdluses on Eesti ettevõtted koolitusvalmiduse poolest umbes keskel (ligi 70%-ga). Võrreldes enamike endiste sotsialismimaadega on Eesti paremal positsioonil, Põhjamaadega võrreldes koolitatakse aga vähem. Võib öelda, et kogu Euroopas on levinumad ettevõttevälised

kursused. Samas võib öelda, et Eestis on ettevõttesiseste koolituste pakkumine jõudsasti kasvanud. Kui 1999. aastal korraldati sisekoolitusi 28% ettevõtetest, siis 2005. aastal juba 40%. Paljudel ettevõtetel, eriti aga väikestel, puudub strateegia. 1999. aasta uuring aga näitas, et koolituskavaga ettevõtete osatähtsus Eestis (12%) oli suurem kui teistes Balti riikides (Lätis 6% ja Leedus 7%). Seega on Eesti, võrreldes Balti riikidega suhteliselt tubli. Põhjamaades oli aga koolituskavaga ettevõtteid keskmiselt 26%. Ideaalis võikski Eesti pürgida Põhjamaadega ühte ritta. (Rummo 2008: 3-4, 7)

Intervjuude põhjal selgus, et ka AS-i HKT soov on pigem liikuda sisekoolituste pakkumise suunas. Personaliosakonna töötajate sõnul on neil tööjõu näol suur kompetents ja ettevõttes töötab palju pedagoogilise taustaga inimesi. Personalijuht tunnistab, et sisekoolitused peavad olema kvaliteetsed, kuid selleni jõudmine võtab aega. Ta lisas, et kui oma ressursidest ei suudeta vajadusi rahuldada, ostetakse koolitusi sisse ja tasakaalu paneb paika rahaline võimekus. Toodi ka välja, et ettevõttes on kaalumisel olnud oma koolituskeskuse loomine ja koolituste müümine väljapoole.

AS HKT nendib, et nende koolitusvaldkond on toiminud lühikest aega ja sellel on arenguruumi, kuid mingil tasandil saab juba rääkida süsteemist. Ettevõtte asutused paiknevad üle Eesti, mis tekitab vahemaade probleemi. Tihtipeale ei ole võimalik oma töölaseid sõite logistiliselt kõige paremini planeerida. Kodudes töötav personal ei ole ühel päeval kõik koos tööl, kuna töögraafikud on erinevad. See tähendab, et sisuliselt on ühe asutuse töötajaid korraga kokku kutsuda ja neile koolitust korraldada võimatu. Ettevõttes on esinenud olukordi, kus tööalaselt vajalikke koolitusi on läbi viinud nii sisekoolitajad kui ka teiste erialade spetsialistid. Lisaks tuli intervjuude käigus välja selline probleem nagu koolituspõhimõtete puudumine, koolituste organiseerimine ja planeerimine on tihtipeale kaootiline.

## **2.2. Koolitussüsteemi väljatöötamise uuring AS-is Hoolekandeteenused**

Koolitussüsteemi väljatöötamine on vajalik nii organisatsioonile kui ka seal töötavale personalile ja seetõttu on oluline kaasata protsessi erinevaid ettevõttesiseseid huvigruppe. Käesolevas magistritöös kogutakse andmeid personaliosakonnalt,

sisekoolitajatelt ja vanemtegevusjuhendajatelt. Viimased on esmatasandi töötajate vahetud juhid ja kodude ning personali ootuste ja vajadustega väga hästi kursis. Iga grupi kaasamisel andmete kogumisse on omad eesmärgid.

Magistritöö eesmärgiks on teha ettepanekuid AS-le HKT koolitussüsteemi väljatöötamiseks esmatasanditöötajatele ehk tegevusjuhendajatele ja hooldajatele. Magistritöö ülesehitusest annab põgusa ülevaate lisas 4 olev skeem. Selles on välja toodud uurimisprobleemid, küsimused ja ülesanded saavutamaks magistritöö eesmärki.

Käesoleva magistritöö puhul on tegemist ühe juhtumi uuringuga, mis uurib kaasaegset nähtust selle reaalse elu kontekstis, eriti, kui piirid nähtuse ja konteksti vahel ei ole selged (Yin 1981: 59). Sageli kasutatakse sellist lähenemist avastuslikus ja kirjeldavas uurimistöös (Ghauri, Grønhaug 2004: 101). Ühe juhtumi kava on sobiv, kui see on kriitilise tähtsusega ja seda soovitakse kasutada teooria kontrollimiseks või täiendamiseks. Lisaks ei ole sellist uurimust varem erihoolekande asutuses läbi viidud ja käsitus võib seetõttu anda uut teavet. (Yin 1999: 1213-1214) Magistritöö autor tugines uuringu ülesehitamisel Hopwood'i (2004: 352) juhtumiuuringu etappidele, milleks on uuringu disaini kujundamine, andmete kogumise koostamine, kogumine ja analüüs ning teadustöö aruande komponeerimine. Juhtumiuuringu läbiviimiseks võib kasutada kahte või enam meetodit (Yin 2013: 324) ja töö autor kasutaski andmete kogumisel kvantitatiivse ja kvalitatiivse meetodi, mis täiendavad teineteist, kombineerimist (vt tabel 2.1 lk 45). Mitme meetodi kasutamise eeliseks on kaasaaitamine uurimuse valiidsusele, võimalus luua täielikum, terviklikum ja mõtteseosetihedam pilt uuritavast objektist. Probleemiks võib olla aga otsustamine, kas eri meetoditega saadud tulemused on kooskõlas või mitte. (Ghauri, Grønhaug 2004: 191; Yin 2013: 324)

Kõigepealt viidi läbi dokumendianalüüs ja teise kvalitatiivse meetodina kasutas magistritöö autor personaliosakonna töötajate intervjukeerimist, mille suur eelis seisneb eelkõige paindlikkuses ja võimaluses andmekogumist vastavalt olukorrale ning vastajale kohandada (Laherand 2008: 24). Lisaks on käesolev probleem sotsiaalvaldkonnas üsna tundmatu ja seetõttu soovitakse saada ka põhjalikku teavet. Intervjuu oli struktureeritud (vt lisa 5) ja koosnes 17 küsimusest ning toimus Skype'i

vahendusel, kuna ettevõttes töötavate inimestega on üsna keeruline näost-näku kohtuda. Põhjus on selles, et teenuseid osutatakse üle terve Eesti ja enamik koosolekuid ning arutlusi toimub Skype'is. Uurimuses sooviti intervjuuerida ka ettevõtte teenuste osakonna arendusjuhti, kes on koolitustega seotud, kuid kahjuks ei õnnestunud temaga ühendust saada. Sisekoolitusjuhi sõnul on tal viimasel ajal väga palju tööülesandeid. Pärast aruande valmimist toimus veel kord intervjuu sisekoolitusjuhiga, et tutvustada töös välja toodud ettepanekuid ning saada tagasisidet.

**Tabel 2.1.** Andmete kogumisviisid ja nende eesmärk uurimuses (autori koostatud).

Andmekogumine	Aeg	Valim	Eesmärk
Dokumendianalüüs	05.02-07.02	1.Äriplaan; 2.Arenguvestluste läbiviimise kord	Selgitada välja, millistest põhimõtetest ja kirjalikest reeglitest lähtuvalt toimub personali koolitamine.
Struktureeritud intervjuu Skype'i vahendusel	12.02 (60 min)	Personalijuht	Selgitada välja huvi-gruppide vajadused ja arvamused selle kohta, millised on praegused koolitusvaldkonna probleemid ning milline võiks olla ettevõtte koolitussüsteem ideaalis.
	14.02 (30 min)	Sisekoolitusjuht	
	17.02 (45 min)	Personalispetsialist nr 1	
	18.02 (45 min)	Personalispetsialist nr 2	
	05.03 (30 min)	Personalispetsialist nr 3	
Poolstruktureeritud küsimustik e-posti teel	12.03-23.03	1.Vanemtegevus-juhendajad (50) 2.Sisekoolitajad (14)	
Struktureeritud ekspertintervjuu	05.04 (Tartus 30 min)	Kai Rannastu (Kuressaare Ametikool)	Selgitada välja eksperdi nägemus erihooletande valdkonna koolitussüsteemist.
Poolstruktureeritud intervjuu Skype'i vahendusel	11.04 (40 min)	Sisekoolitusjuht	Tutvustada uurimuse ettepanekuid eesmärgiga saada nende kohta arvamusi ja kommentaare.

Magistritöö autori soov oli intervjuuerida ka asutusevälist inimest, kelleks valiti Kai Rannastu, kes on pikka aega töötanud Kuressaare Ametikoolis sotsiaaltöö ja eriõppe suunal juhtõpetajana. Lähtuvalt oma tööülesannetest on ta tihedalt seotud erihooletande valdkonnaga. Lisaks on nimetatud kooli õpilased käinud AS-is HKT praktikal. Intervjuus K. Rannastuga esitati mõned küsimused, mis on välja toodud lisas 5. Töö autor ise töötas AS-is HKT kaks aastat, millest poolteist aastat oldi põhikohaga sisekoolitaja. Selle aja jooksul viidi läbi mitmeid erinevaid koolitusi ja oldi koolitusvaldkonnaga tihedalt seotud.

Järgnevalt saadeti ankeetküsitlus vanemtegevusjuhendajatele, eakatekodu juhile ja sisekoolitajatele. Esmatasanditöötajate asemel küsitleti nende vahetuid juhte ehk vanemtegevusjuhendajaid, kuna esimesed töötavad graafikute alusel ja enamik nendest ei ole arvutikasutamises väga tugevad. Probleeme oleks tekkinud ankeetide tagasisaamisega seoses personali erinevate töögraafikute tõttu. Keeruliseks osutus ka konfidentsiaalsuse tagamine erinevates kodudes, et tagada tulemuste usaldusväärsus. Personali- ja sisekoolitusjuhiga jõuti ühisele arusaamisele, et vanemtegevusjuhendajad on kodude probleemide ning vajadustega väga hästi kursis ja sobivad valimiks.

Ankeedi puhul on tegemist kirjeldava küsitlusega, mille kaudu on Hirsjärvi *et al.* (2005: 172) arvamuse kohaselt võimalik saada andmeid küsitletavate hoiakute ja arvamuste kohta. Ankeet, mis koosnes 31 küsimusest, on poolstruktureeritud ja jaotatud kolmeks blokiks (vt lisa 6), millest viimane oli mõeldud sisekoolitajatele täitmiseks. Ankeedid sisaldasid peamiselt valikvastustega ja skaaladel põhinevat küsimustüüpi. Esimese puhul tähistas vastaja ristikesega vastavalt juhistele enamasti viis vastusevarianti. Teise tüübi korral on esitatud erineva tugevusastmega väited, mille puhul skaalad on seitsmepallised ja vastaja valis endale sobivaima. Peale valikvastuste on ankeedis esitatud avatud küsimusi, mille abil püüti jõuda vastusteni, mida ei osatud ette näha. Enne lõplikku ankeedi kinnitamist saadeti see täitmiseks kahele AS-i HKT vanemtegevusjuhendajale, kes on ühtlasi ka sisekoolitajad. Pärast neilt saadud tagasisidet kohandati ankeeti ja lõplik küsitlus saadeti sihtgrupile e-posti teel, mille viimased samal viisil ka tagastasid. Esialgu anti vastamiseks aega seitse päeva, mille vahepeal saadeti ka meeldetuletus ja täpsustused ning pikendati tähtaega neli päeva.

Küsitluse koostamisel tugineti eelkõige käesoleva magistritöö teooriaosale, kuna puudub valmisankeet, mis aitaks ühel ettevõttel oma koolitussüsteemi välja töötada. Ankeedi esimese bloki (ettevõttes kohanemine) küsimustes võeti aluseks Haueter'i *et al.* (2003: 36-38) ja Chao *et al.* (1994: 734-735) artiklid. Üheksanda küsimuse paljude valikvastuste koostamisel oli abiks Grohmann'i ja Kauffeld'i (2013: 142) ning Latif'i (2012: 217) uurimus. Viimase autori artiklist saadi mõned valikvastused ka 11. küsimuse alla. 16. küsimuse valikvastused leiti internetiportaalist, mille koostajad on ühe koolitusfirma koolitajad (Kõiv, Jalak 2009). Kuigi tegemist ei ole teadusliku

koduleheküljega ja küsimused olid mõeldud sisekoolitussüsteemi loomiseks, leidis magistritöö autor, et pärast kohandamist sobivad need käesolevasse töösse väga hästi.

Esmaste andmete (intervjuud ja ankeetküsitlused) põhjal on võimalik saada ülevaade hetkeolukorrast ja sellest, mis vajaks veel täiendamist ning parandamist. Magistritöö autor leiab, et kasutatava küsitluse eeliseks on kindlasti see, et selle abil saab kaasata palju inimesi ja esitada mitmeid küsimusi. Peale selle säästab see aega. Puuduseks on see, et vastuseid ei ole võimalik kontrollida ja paljud küsitletutest ei pruugi üldse vastata või teevad seda pinnapealselt. Andmete töötlemisel, tabelite ja jooniste tegemisel kasutas magistritöö autor programme nagu Microsoft Office Word ja Microsoft Office Excel 2010.

Varasemates sarnastes uuringutes on kasutatud sõltuvalt töö eesmärgist erinevaid lähenemisviise. Näiteks Versloot *et al.* (2001: 8) on kasutanud koolitajate, töötajate, juhtide ja personalispetsialistide ankeedi kaudu küsitlemist. Lisaks on kasutatud asjasse puutuvate dokumentide analüüsi. M. Wills (1994: 11-14) peab protsessi ülesehitamisel oluliseks kaasata selliseid isikuid nagu tegevjuht, osakonnajuhatajad, personali- ja koolitusjuhid. Lisaks on vaja välja selgitada ka töötajate ehk koolitustel osalejate ootused ja vajadused. On uuringuid, kus rohkem tähelepanu osutatakse juhtkonnale ja vähem personalile. Niisiis sõltuvad erinevate autorite andmete kogumise meetodid töö fookusest ja sellest, milleni tahetakse jõuda.

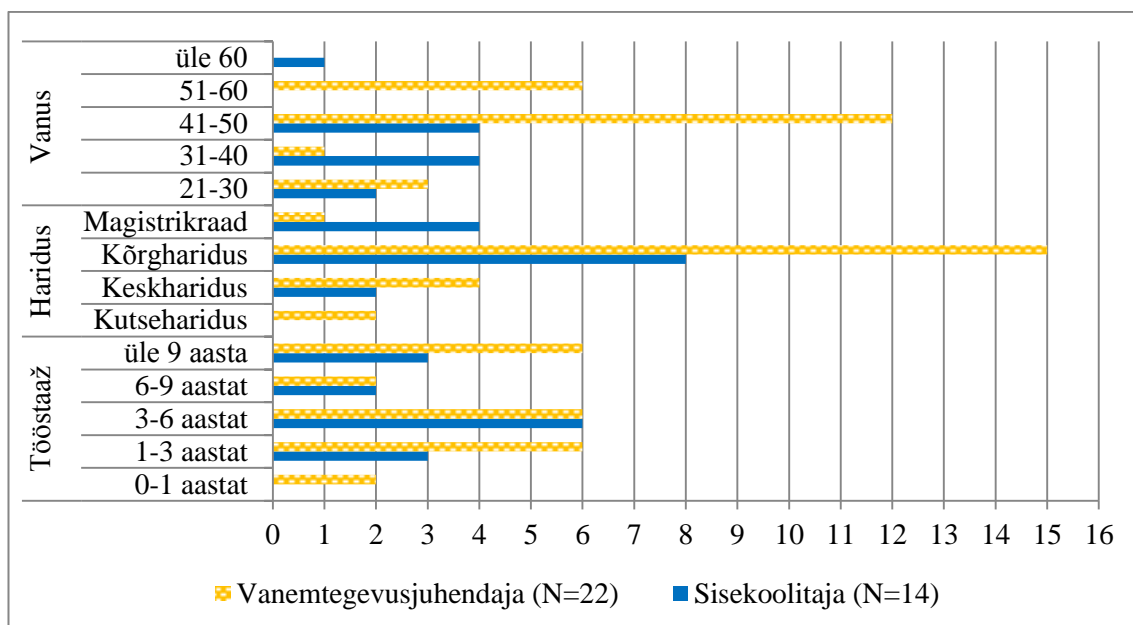
Alapeatükis 1.2 selgus, et personali arendamine ja koolitamine eeldab organisatsiooni eesmärkide ning vajaduste kindlaks määramist ja sellest lähtuva koolitusprogrammi koostamist. Dokumendianalüüsi kaudu selgus, et AS-il HKT on olemas aasta koolituskava, kus on välja toodud koolitusteemad, sihtgrupp, koolituse läbiviija ja maht. Sisekoolitusjuhi sõnul täieneb koolitusplaan kuus korra ja täpsem info on ettevõtte Zimbra koolituskalendris. Esmalt seab ettevõtte äriplaan paika väljavaated personali arenguks. Arenguestlustel, mida viiakse läbi vähemalt kord aastas, jagatakse personalile infot, kuhu ettevõtte liigub ja mida temalt oodatakse. Töötajalt soovitakse ka seda, et ta mõtleks möödunud koolitustele, sellele, mida ja kuidas õpitut rakendati ning millised on tema arengusuunad. (Arenguestluste läbiviimise... 2011)



Ankeedi esimene pool sisaldas vastajate üldandmeid, kus sooviti teada töökohta, teenust, tööstaaži ja haridust ning seda kasutati täiendavalt mõnede küsimuste võrdlemisel. Küsitluses osales 50-st vanemtegevusjuhendajast 22 (sh eakatekodu juht) ja 14 sisekoolitajat (sh intervjuueeritavad ning vanemtegevusjuhendajatest sisekoolitajad). Ettevõttes on kokku 24 sisekoolitajat: neli kodu juhti, seitse vanemtegevusjuhendajat, kaks tegevusjuhendajat, kolm personalispetsialisti ja kaheksa kesk- ning kodukontori töötajat (sisekoolitusjuht, töökeskkonnaspetsialist, kaks arendusjuhti, kvaliteedinõunik, tööhõive- ja toitlustusjuht ning finantsdirektor). Ankeetküsitluses ja intervjuus osales kokku 38 AS-i HKT töötajat. Sisekoolitusjuhi sõnul oli tagastatud ankeetide arv täiesti piisav ja ta tõi välja, et mittevastamise põhjuseks võis olla asjaolu, et see teema neid ei puuduta.

Ettevõttes on 24 ja uurimusest võttis osa 16 kodu (Sõmera, Erastvere, Karula, Tartu Kaunase, Kehra, Koluvere, Sillamäe, Tõrva, Uuemõisa, Valkla, Vägeva, Viljandi, Võisiku, Vääna-Viti ja Imastu Kool-Kodu ning Kogula Eakatekodu) personal Eesti erinevatest paikadest. Kõige enam osales uurimuses Sõmera (kuus), Võisiku (kolm) ja Koluvere Kodu (kolm) töötajaid. Kaks esimest kodu on ettevõttes ka ühed suuremad. Kodude poolt pakutavatest teenustest olid kaetud kõik (nii ööpäevaringsed, toetavad teenused kui ka üldhooldusteenus eakatele).

Magistritöö autor tõi välja sisekoolitajate ja vanemtegevusjuhendajate üldandmed (vt joonis 2.3). Sisekoolitajate hulka on siinjuures arvestatud ka vanemtegevusjuhendajaid, kes on ettevõttes vastavas nimekirjas (valimis kuus vastajat) ja kolm intervjuueeritavat. Vastanute seas oli kõige rohkemaarvuliselt esindatud vanusegrupp 41-50 aastat (kokku 16 töötajat, kellest neli on sisekoolitajad). Küsitlute seas kahel on kutseharidus, kuuel kesk- ja 23 inimesel kõrgharidus. Jooniselt nähtub, et kõige enam on sisekoolitajate seas neid, kes on ettevõttes töötanud kolm kuni kuus aastat ja omavad kõrgharidust. Uurimuses osales kokku viis magistrikraadiga töötajat, kellest neli on sisekoolitajad.



**Joonis 2.3.** Sisekoolitajate ja vanemtegevusjuhendajate üldandmed (autori koostatud).

Ankeedi esimene blokk puudutas ettevõttes kohanemist. Esimesena sooviti teada seda, mis aitas vastajatel ettevõttes tööle asudes kohaneda. Kõige enam (vastanutest 58%) aitas töötajatel seda teha ise õppimine ja uurimine (vt tabel 2.2). Oli neid, kes tõid välja, et ettevõttes tööle asudes aitasid kohaneda enda initsiatiiv ja soov midagi paremaks muuta, töökoht kodu lähedal, meditsiiniline haridus ning mentor teisest kodust. Koduti mingit trendi ei ilmnenu.

**Tabel 2.2.** Ettevõttesse tööle asudes kohanemisele enim kaasaaidanud tegurid (autori arvutused).

Ettevõttes aitas kohaneda	Sagedus (N)	Sagedus (%)
Peamiselt ise õppimine ja uurimine	19	58
Koostöö kolleegidega	15	45
Täiendkoolituse läbimine	12	36
Toetavad kolleegid	12	36
Varasem kogemus sarnasel ametikohal	11	33
Tugikolleeg, kelle poole sain vajadusel pöörduda	10	30
Ametijuhend	10	30

Kusjuures ka personaliosakonna töötajaid intervjuuerides selgus, et koduti on uue töötaja kohanemisele kaasaaitamine erinev. Personalijuht J. Etverk ütles: „On kodusid,

kus mentorsüsteem toimib paremini ja teistes jällegi mitte... Täna ei ole mentori ülesandeid reguleeritud, pigem on see jooksvalt pinnalt. See on asi, mida võiks teha, hetkel ei ole seda nii formaalseks teinud“. Personalijuht peab vajalikuks, et inimene ise ka õpiks. Selgub, et üle poolte vastajatest seda teebki. Sisekoolitusjuht ja personalispetsialist nr 3 ei teadnud, kas kõik kodud mentoreid määravad. Esimene mainis, et värskel töötajal aitavad uues kohas kohaneda süsteemne juhendamine, praktikaplaanid ja vestlused, mis on katseaja sees ning kindel inimene, kelle poole vajadusel pöörduda. Personalispetsialist nr 1 tõi välja, et kohaneda aitab selge arusaam ettevõtte töökorraldusest ja reguleerivatest asjaoludest. Inimene, kes on eelnevalt töötanud samas valdkonnas või kellel on hea töö- või koolituspagas, aitab samuti kohaneda, kuna tal on selge arusaam, kuidas midagi tehakse. Viimane ühtib ka ankeetküsitluses väljatooduga, mida aga ei mainitud kõige olulisemana. Personalispetsialist nr 2 eeldab, et vanemtegevusjuhendaja viib katseajaplaani vestluse uue töötajaga, kus räägib oma ootustest ja kaardistab ülesanded, mis aitavad isikul paremini oma rolli täita.

Intervjueeritavad tõid välja, et uuele töötajale pakutakse kolmepäevast esmajuhendamise programmi, mida korraldatakse neli korda aastas Eesti erinevates kohtades, kuhu kõik kokku tulevad. Selle puhul järgitakse intervalli (milline on tööle tulevate inimeste hulk). Kusjuures ankeetküsitluses osalenud mainisid esmajuhendamist kohanemisele kaasaaitamisel kõige vähem (erinevate teemade puhul kaks kuni kolm inimest). Esmajuhendamise programm on ettevõttes kasutusel olnud umbes aasta aega, kuid kohanemistegurite võrdlemisel tööstaažiga selgus, et esmajuhendamist mainisid kõige enam aga üle üheksa aasta ettevõttes töötanud isikud.

Järgnevalt sooviti teada, millest tundsid vastajad tööle asudes kõige enam puudust. Tegemist oli avatud küsimusega ja sellele vastas 25 töötajat (vt lisa 7). Küsimuse puhul koostati neli kategooriat ja nendesse paigutati uurimuses osalenute vastused. Kaks nendest vastasid, et ei tundnud millestki puudust. Kõige enam oli tööle asumisel vajaka erinevatest teadmistest ja oskustest, mentorist, kolleegide ning juhi toetusest, mis kinnitab eelnevalt selgunud fakti – inimesed on peamiselt ise infot kogunud ja vaeva näinud.

Kolmanda küsimusega sooviti teada, kuivõrd ollakse ettevõttega kohanenud. Valikvastuseid oli võimalik hinnata seitsme palli skaalal. Antud küsimuse puhul arvutati keskmised ja tulemuste erinevused olid väga väikesed. Kõige enam ollakse kohanenud oma töökeskkonnaga (keskmine 6,45) ja ollakse teadlik oma tööülesannetest (6,41) ning kolleegide poolt aktsepteeritud (6,31). Veidi vähem mainiti selliseid kohanemisega seotud tegureid nagu ettevõtte ajalugu (5,44), teadmist, mida vastajalt tema töökohal oodatakse (5,63), ja kuidas vastata klientidele vajadustele (5,63). Kõige vähem valdab vastajaid tunne, et ideid ning arvamusi võetakse arvesse (4,94), ettevõtte arvestab nende teadmiste ning kogemustega (4,91), ja et teatakse ettevõtte kõiki kodusid (4,63). Võrreldes ettevõttes kohanemist vastajate tööstaažiga, selgus, et kõige enam on kohanenud kolme kuni kuue aastase staažiga töötajad (keskmine 6,31) ja kõige vähem need, kes on ettevõttes töötanud kuni aasta (keskmine 5,17). Üle üheksa aasta töötanud vastajate puhul tuli keskmiseks 6,19. Üldiselt ollakse ettevõttes üsna hästi kohanenud, kuna paiknetakse skaala kuuendas osas. Põhjuseks võib olla asjaolu, et enamasti osalesid ankeetküsitluses juhtivkohtadel töötavad ja pika tööstaažiga isikud. Töö autor soovis võrrelda eraldi sisekoolitajate ja vanemtegevusjuhendajate kohanemist ettevõttes. Selleks tehti t-test, mille väärtus tuli  $p=0,39$ , mis on oluliselt suurem kui 0,05 (tulemuste statistilise olulisuse piir). See tähendab seda, et kahe grupi kohanemises ettevõttes ei esine olulisi statistilisi erinevusi.

Ankeedi teise bloki küsimused puudutasid erinevaid koolitusega seotud asjaolusid. Kõigepealt sooviti teada saada, millal käidi viimati välis- ja sisekoolitusel ning kui rahul pakutavaga oldi. 33% vastanutest käis väliskoolitusel kuni üks kuu tagasi, 20% käis väliskoolitusel kolm kuni kuus kuud tagasi, väliskoolitusel ei ole käinud kolm inimest (10%). Sisekoolitusel on käidud kõige enam üks kuni kolm kuud tagasi (27%) ja üle üheksa kuu tagasi (23%). Sisekoolitustel ei ole käinud kaks inimest. Magistritöö autor arvutas ka erinevate koolitusliikidega rahulolu ja selgus, et väliskoolitustega ollakse enam rahul (keskmine 6,13) kui sisekoolitustega (5,39). 73% vastanutest (ehk 22 inimest) tõid välja, et koolitused on vajalikud, kuid neid ei ole piisavalt.

Ankeedi üheksanda küsimusega sooviti teada, kui palju tegeletakse koolituste pakkumisel tegevustega erinevatel ajaperioodidel. Antud juhul jaotas töö autor vastajad

nelja gruppi, milleks on: vanemtegevusjuhendajad (ehk VTJ), kes ei ole sisekoolitajad, vanemtegevusjuhendajad, kes on koolitanud (ehk VTJ+SIS on koolitanud) ja kes ei ole (VTJ+SIS ei ole koolitanud) ning sisekoolitajad, kes on koolitanud (ehk SIS on koolitanud). Sisekoolitaja, kes ei ole koolitanud, tõi välja, et ei oska antud küsimusele vastata. Tulemustest annab ülevaate maatrikstabel 2.3.

**Tabel 2.3.** Koolitusega seotud tegevused erinevatel ajaperioodidel, keskmine tulemus punktides (autori arvutused).

Sihtgrupp	Koolitusperiood			Kokku
	enne	ajal	pärast	
VTJ	5,48	5,38	5,36	5,41
VTJ+SIS (on koolitanud)	5,58	5,47	4,90	5,32
VTJ+SIS (ei ole koolitanud)	4,84	6,10	5,38	5,44
SIS (on koolitanud)	4,67	4,58	4,36	4,54
<b>Kokku</b>	5,14	5,38	5,00	5,18

Kõige rohkem ollakse rahul sellega, mida pakutakse koolituse ajal ja kõige vähem nõustutakse koolitustejärgset aega puudutavate väidetega. Enamasti kuulusid sellesse kategooriasse koolituse efektiivsuse hindamisega seotud tegevused. Tabelist 2.3 nähtub, et sisekoolitajad, kes on koolitanud, on hinnanud koolitusega seotud tegevusi erinevatel ajaperioodidel kõige kehvemalt. Vanemtegevusjuhendajad, kes on sisekoolitajad, kuid ei ole koolitusi läbi viinud ja need, kes pole sisekoolitajad, on hinnanud koolitusega seotud tegevusi kõige kõrgemalt.

Tulemustega haakuvad intervjuueeritavate vastused küsimusele, kuidas toimub koolituste tulemuslikkuse hindamine. Personalijuht tunnistab, et iga koolituse puhul ei jõuta koolituse efektiivsust hinnata ja et see ei olegi iga kord prioriteet. Neil puuduvad inimesed, kes suudaksid seda teha ja see võtaks tema sõnul kaua aega. Ta leiab siiski, et iga kodu peab suutma jälgida seda, kas töötaja on saanud koolitusest kasu või mitte. Ka sisekoolitusjuht tunnistab, et otsest hindamissüsteemi neil ei ole ja tagasiside tuleb kodu seest ning arenguveestluste käigus. Sissejuhatavat koolitust on tema sõnul raske hinnata, kuna seal jagatakse baasinfot, milleta ei tohiks niikuinii töötada ja lõpetuseks lisas, et nad mõtlevad selle peale. Rannastu tõi samuti välja, et hindamine on keeruline, kuid lisas, et see on ka koolitaja ja tööandja vaheline koostöö.

Personalispetsialist nr 2 ütles: „Anname meeletult palju häid ja kalleid koolitusi, kuid tundub, et kasutegur on väike. Organisatsiooni jaoks on see probleem, kuna anname päris suure summa eest, kuid personaliareng on vaevaline – me ei saa nii professionaalset töötajat tagasi. Ta lisab: „... tegelikult üksuse juhi töö on kasvatada, arendada ja suunata oma töötajaid. Kui on läbitud tegevusjuhendajate koolitus, tuleks nõuda ka professionaalset suhtumist, ehk andmise-nõudmise pool peab minema tasakaalu.“ Personalispetsialist nr 3 tõi välja, et on hea, kui 20% koolitusest on kasu ja lisas, et ka statistika kinnitab seda. Tema sõnul eeldatakse töötajalt, kellel on võimalik avalikul koolitusel osaleda, et ta annaks saadud teadmisi oma kodus teistele edasi.

10. ja 11. küsimus puudutasid koolitaja rolli koolituste pakkumisel ning siinjuures arvutati keskmised. Viimase osatähtsust koolituste pakkumisel peetakse väga oluliseks (keskmine 6,88). Kõige enam hinnatakse oskust hoida gruppi kontrolli all (6,90), arusaadavat ja selget kõne, koolituskava saatmist enne koolitust ning empaatilisust (kõigil juhtudel 6,88). Kõige vähem oluliseks peeti arvestamist osalejate teadmiste ja kogemustega (6,07) ning isikupäradega (6,03) ja tagasisidelehe täitmist pärast koolitust (5,77). Personaliosakonna töötajaid intervjuerides selgus, et sisekoolitajate puhul peetakse väga oluliseks motivatsiooni, kuna see garanteerib osaliselt hea koolituse. Lisaks hinnatakse piisavat kogemuspagasit, esinemisoskust ja koolitaja väljaõpet. Väliskoolitajate juures peetakse oluliseks vastava tunnistuse olemasolu, koolitushinda, mainet, asjakohasust ja samuti kogemusi ning orienteerumist erihooletunde valdkonnas. Üldiselt valitakse koolitama inimene, kellest midagi teatakse.

12. küsimusega sooviti teada vastajate koolitusvajadusi ja vanemtegevusjuhendajatel paluti märkida ka need koolitused, mis on vajalikud nende alluvatele (vt lisa 8). Üks vastajatest oli kirjutanud, et vajab osakonda töötajaid, et oleks, keda üldse koolitada. Magistritöö autor toob siinjuures välja intervjueeritavate vastused selles osas, kuidas toimub ettevõttes töötajate koolitusvajaduste väljaselgitamine. Neli intervjueeritavat tõi esmasena välja, et eelkõige selgitatakse koolitusvajadused arenguveestluste käigus. Väga oluliseks peetakse teenuste osakonna nägemust ja juhatuse prioriteete. Lisaks tulenevad teatud koolitusvajadused seadusest.

Intervjueeritavatel paluti välja tuua esmatasandi töötajate koolitusvajadused. Eelkõige soovitakse, et riiklik täiendkoolitussüsteem pakuks erihooletöötajate väljaõpet. 50% koolituseelarvest kulub 260-tunnisele koolitusele. Personalijuhi sõnul on kaalutud ka inimese kogemuste arvessevõtmist, sel juhul ei peaks kõikidele täies mahus pikka väljaõpet pakkuma. „Täna on see aga kinni riiklikes normides. Individaalsust ja paindlikkust oleks tarvis arvesse võtta“, ütles personalijuht. Intervjueeritavate poolt välja toodud koolitusteemad ühtisid suuremas osas töötajate vajadustega.

Personaliosakonna töötajatelt sooviti intervjuu käigus saada nende arvamusi selles osas, kui palju arvestatakse personali koolitussoovidega koolituste pakkumise osas (vt lisa 9). Ankeetküsitluses osalenud töid peamiselt välja, et töökoht arvestab nende ettepanekutega koolituste osas „kuidas kunagi“ (79%), eitavalt vastas üks ja jaatavalt kuus töötajat (18%).

Eelnenuga seonduvalt taheti teada, mida üldse võetakse koolituste pakkumisel arvesse. Siinjuures olid personaliosakonna töötajad enam-vähem samal arvamusel. Kõigepealt koostatakse koolitusprogramm ja võetakse pakkumised kolmest erinevast firmast. Uuritakse koolitaja tausta, kompetentsi ja kasutatavat metoodikat. Lisaks vaadatakse sama valdkonna organisatsiooni soovitusi ja arvamusi koolitaja kohta. Väga oluliseks peetakse vajaduspõhisust ja seda, kuivõrd koolitus aitab kaasa teenuse pakkumisele. Koolituste tellimisel on oluline ka hind ja koolitusfirma paindlikkus.

13. küsimusega sooviti vastajate arvamust selle kohta, kas ettevõtte võiks pakkuda pigem sise- või väliskoolitusi või mõlemaid. Nagu selgus eelmises alapeatükis intervjueeritavate puhul, on ettevõtte soov pakkuda pigem sisekoolitusi, kuid seadusest tulenevate nõuetega on vajalikud ka väliskoolitused. 30 töötaja (91%) arvates võiks organisatsioon pakkuda mõlemat tüüpi koolitusi. Vastajatel oli võimalus ka valikut põhjendada, mida tegi 25 töötajat (vt lisa 10). Kolme töötaja vastuseid lugedes selgus, et sisekoolitusteks peetakse neid, mida pakutakse kodus, kus ise töötatakse. Ka ekspertintervjuus selgus, et vajalik on pakkuda mõlemaid. Rannastu sõnul on väliskoolitused n-ö eksperttasand, mille korral tuleb väljastpoolt uue pilguga koolitaja.

Teise bloki eelviimase küsimuse kaudu sooviti teada saada vastajate arvamusi, mida hinnatakse koolituste juures kõige olulisemaks (vt tabel 2.4). Selleks paluti valida viis kõige olulisemat varianti. Kõige vähem hinnati veebipõhiseid koolitusi (vastas üks töötaja), väikeses koolitusgrupis osalemist (6%), koolitusi, mis on loengu vormis (6%), juhtkonna pühendumust ja toetust (15%).

**Tabel 2.4.** Koolituste olulisemad tegurid (autori arvutused).

Koolitusega seotud tegurid	Sagedus (N)	Sagedus (%)
Õpitu ülekandmine töösse	31	94
Erinevate meetodite kasutamine	23	70
Osalejate vajadustel põhinev teema	22	67
Organisatsiooni vajaduste ja valdkonnaga arvestamine	15	45
Koolitused erinevate kodude töötajatega	11	33
Keskmes (6-12 inimest) grupis osalemine	11	33
Väljaspool töökohta koolitused	10	30
Töötajate ettepanekutega arvestamine	9	27
Töötajate teadmiste ja kogemustega arvestamine	9	27

Teise bloki viimases küsimuses sooviti teada vastajate teadlikkust koolitusega seotud tegevustest ettevõttes. Magistritöö autor arvutas sisekoolitajate ja vanemtegevusjuhendajate vastuste puhul eraldi keskmised. Tulemused on näha tabelis 2.5. Siinjuures soovis töö autor samuti teha t-testi, mille p-väärtuseks tuli 0,62. See kinnitab, et koolitusega seotud tegevustes sisekoolitajate ja vanemtegevusjuhendajate teadlikkuses ei esine olulisi statistilisi erinevusi. Kõige vähem ollakse kursis koolituste finantseerimise põhimõtete ja eelarvega. Kui aga võrrelda sisekoolitajaid vanemtegevusjuhendajatega, siis selgub, et esimesed on mainitust paremini informeeritud. Ebaselge on töötajate seas see, kuidas koolitusvaldkonda arendatakse ja kes ning kuidas hindab koolituste tulemuslikkust. Viimasega on seotud kuigivõrd ka informeeritus sellest, kes kontrollib süsteemi toimimist.

Personaliosakonna töötajate intervjuerimisel selgus, et AS-is HKT ei ole dokumente, mis reguleerivad koolituste korraldamist ja pakkumist. Personalijuhi sõnul on sellest räägitud mitmel aastal, kuid seda ei ole veel tehtud ja ta on arvamusel, et neid võiks koostada. Sisekoolitusjuht mainis, et kui vajadus tekib, siis mingi regulatsioon tuleb (eriti osa, mis puudutab tasustamist). Personalispetsialistide arvamused selles osas on

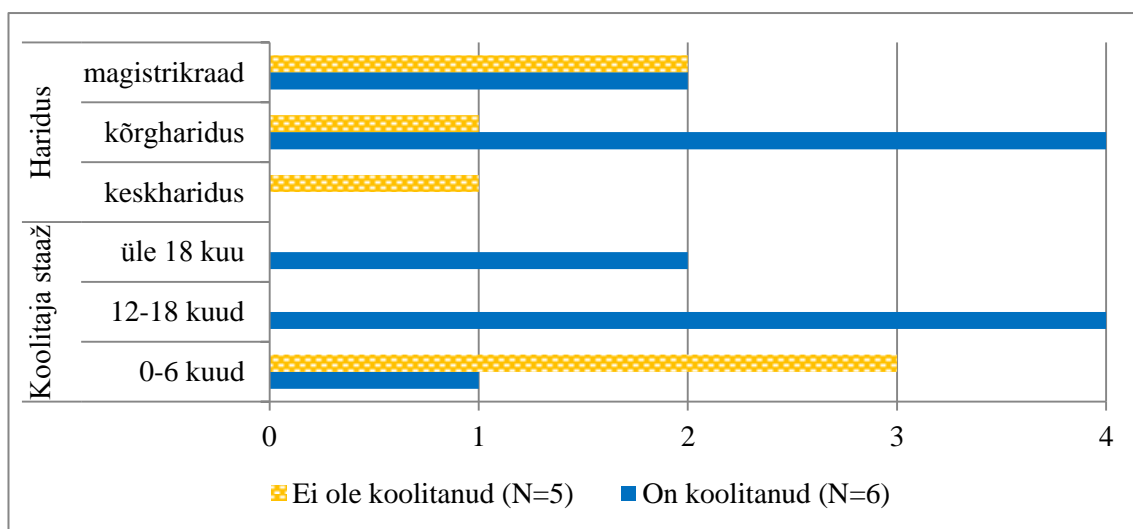


erinevad. Kaks nendest ei ole kindlad, kas regulatsioonid peaksid eraldi olema. Ühe arvates on personalipoliitika üks osa koolituspõhimõtteid, mis hetkel puuduvad.

**Tabel 2.5.** Personali teadlikkus koolitusega seotud tegevustest, keskmine tulemus punktides (autori arvutused).

Koolitusega seotud tegevused	Kokku	SIS	VTJ
Tean, kuidas teavitatakse töötajaid koolituse toimumisest ja kuidas toimub koolitusele registreerumine	5,18	4,00	5,36
Tean koolituste eesmärgid ja tulemusi, mida seeläbi loodetakse saada	4,91	4,91	5,32
Tean koolituse osalemise põhimõtteid ja tingimusi	4,66	4,00	5,00
Tean, kuidas valitakse sisekoolituste teemad	4,03	4,36	3,86
Tean, kuidas ja kes jälgib ning kontrollib koolitusvaldkonna toimimist	3,88	4,18	3,64
Tean koolitusprogrammide koostamise põhimõtteid	3,82	4,55	3,55
Tean, kes ja kuidas hindab koolituste tulemuslikkust	3,45	3,73	3,32
Tean, kuidas koolitusvaldkonda arendatakse ja täiendatakse	3,09	3,64	2,82
Tean, koolituste finantseerimise põhimõtteid ja eelarvet	3,03	3,82	2,64

Ankeedi kolmas blokk oli mõeldud täitmiseks neile, kes on ettevõttes sisekoolitajad, olenemata sellest, kas nad on käesoleva ajaga koolitusi läbi viinud või mitte. Nagu selgus eelpool, osales küsitluses 11 sisekoolitajat, kellest kuus on vanemtegevusjuhendajad, üks kodu juht ja kolm kodu- ning üks keskkontori töötaja. Üks sisekoolitajatest jättis teadmata põhjustel viimasele blokile vastamata. Joonisel 2.4 on välja toodud koolitaja staaž ja haridus.



**Joonis 2.4.** Sisekoolitajate taust ettevõttes (autori koostatud).

Üks sisekoolitaja 11-st ei ole saanud koolitaja väljaõpet ja ta tõi ka välja, et ei vaja seda. Toimetulekut sisekoolitajana hinnati kokku ja saadi keskmiseks 4,86. Kõige paremini hindasid oma toimetulekut need töötajad, kes on olnud sisekoolitajad 12-18 kuud ja kehvemalt need, kes on sisekoolitusega tegelenud kuni pool aastat. Sisekoolitajaks olemine ei takista töötajatel oma põhitöö tegemist (keskmine tuli 2,8). 19. küsimusega paluti sisekoolitajatel hinnata tegureid, mis motiveeriksid neid enim edaspidi sisekoolitajana töötama (vt tabel 2.6).

**Tabel 2.6.** Sisekoolitajana edasitöötamise põhjused, keskmine tulemus punktides (autori arvutused).

Põhjused	Keskmine
Võimalus isiklikuks arenguks	6,7
Soov jagada oma kogemusi	6,6
Soov jagada oma teadmisi	6,5
Enese proovilepanek	6,1
Koolitamine ise	5,8
Saavutustunne	5,7
Vaheldus põhitööle	5,7
Soov panustada ettevõttesse	5,7
Sisemine rahulolu	5,6
Juhtkonna ja kolleegide toetus	5,4
Kaasamine otsustesse	5,3
Võimalus edasijõudmiseks (edutamine, arenemine väliskoolitajaks)	5,2
Võimalus teenida lisaraha	4,1
Põhitöö koormuse vähendamine	3,3

Sisekoolitajatel paluti välja tuua teemad, mille kohta nad on koolitusi teinud ja ka need koolitused, mida nad oleks nõus tegema (vt lisa 11). Teemade puhul oli kattuvusi, näiteks kliendi probleemne käitumine, plaanide koolitus, esmajuhendamine ja loovus. Magistritöö autor mainib siinjuures ka seda, et pakutud teemade ja personali soovide osas on ühtivusi. Ankeedis paluti sisekoolitajatel välja tuua koolitused, mida nad vastavalt sellele rollile vajavad (vt lisa 11). Kõige enam mainiti grupijuhtimist, koolitaja väljaõpet, esinemisoskust ja andragoogikat.

Järgnevalt paluti sisekoolitajatel välja tuua asjaolud, mis aitaksid neil sisekoolitajana paremini toime tulla. Antud küsimuse puhul oli vastajatel võimalik valida mitu varianti. Kõige vajalikumaks (60%) peeti enese täiendamist koolitustel, erialase kirjanduse lugemist ja supervisioonis osalemist. Pooled hindasid toimetuleku tagamisel kõrgelt

kindla dokumentatsiooni (koolitusega seotud isikute kohustused, ülesanded jms) olemasolu, senisest tihedamat koolituste läbiviimist, andragoogikat ja koolitaja väljaõppe võimaldamist. 40% vastanutest peab oluliseks tihedat koostööd ja kohtumisi ettevõtte teiste sisekoolitajatega.

26. küsimuses välja toodud vastuste puhul saadi teada, millega sisekoolitajad selles valdkonnas tegelevad. Kõige enam vastati: enda ja ühiste koolitusprogrammide koostamine, oma koolituste jaoks materjalide ettevalmistamine (kõikidele vastati positiivselt neli korda). Kolm vastajat tõid välja, et nad ei tegele hetkel millegagi, kuna ei ole koolitusi läbi viinud. Kolm sisekoolitajat osalevad koolitusvajaduste väljaselgitamisel. Kõigest kaks loevad koolitusel saadud tagasisidet ja osalevad koolituste eesmärkide püstitamisel. Kõrvale on jäetud järgmised tegevused: koolituselt saadud tagasiside analüüsi kokkuvõtte tegemisel osalemine, koolituse tulemuslikkuse hindamine, ettepanekute tegemine sisekoolitusjuhile uute teemade kohta, koolitusel osalenute vahetute juhtide teavitamine esimeste edusammudest. Kahe esimese puhul ilmnes ka eespool, et nende aspektidega ettevõttes koolitusvaldkonnas ei tegeleta.

Sisekoolitajate tegevust hinnatakse peamiselt koolitusel saadud tagasisidelehtede põhjal. Kolm töötajat ei saanud küsimusele vastata, kuna ei ole koolitanud, kaks sisekoolitajat küsivad otse osalejate käest. Ühe sisekoolitaja arvates hinnatakse nende tööd ettevõttes levivate arvamuste põhjal ja teise arvates ei hinnata üldse. Oma rollist on sisekoolitajad teadlikud (keskmine 5), kuid võib ka öelda, et mõningal juhul esineb kahtlusi. Kõige vähem ollakse teadlikud oma õigustest ja vastutusest. Võrreldes omavahel koolitanud ja mitte koolitanud isikute vastuseid antud küsimuse puhul, selgus, et esimesed on oma rollidest rohkem teadlikud (keskmine 5,29) kui teised (4,27).

Ka sisekoolitusjuhi sõnul on koolitusi läbi viinud isikud teadlikud oma rollidest ja teised mitte. Personalispetsialist nr 1 arvamus on: „Sisekoolitus on süsteem, mis peab katma kogu valdkonna. Kui räägib see, kes teab, on väga hästi rolliga hakkama saanud.“ Personalispetsialist nr 2 lähtub sellest, et koolitusvaldkond ei ole väga hästi korrastatud. Tema sõnul on koolitus üsna kindel valdkond: üks on planeerimine ja teine tegelikkus ning ka organisatoorne pool (tihtipeale lähevad kahe koolitusega seotud isikute rollid

segamini: üks teeb ühte ja teine teist). Viimane näeb probleeme ka infovahetuses ja leiab, et selles osas oleks vaja mingid rollid kokku leppida ning tõi näitena, et iga kord ei kajastu kodude koolitused personaliprogrammis ning raske on ka koolitusi planeerida. Personalispetsialist nr 2 leiab, et olukord on liiga pikalt veninud, et seda oleks saanud kiiremini korraldada. Lõpetuseks ta lisas: „Arenguruumi on ja palju on tehtud. Koolitus on kompaktne valdkond, kuid usun, et sisemiselt on need asjad segamini.“

Ankeedi kahe viimase avatud küsimuse kaudu sooviti teada, millised probleemid sisekoolitajate arvates nende töös esinevad ja seda, millest tuntakse kõige enam puudust. Üks vastajatest ei osanud nendele küsimustele vastata, kuna ei ole veel koolitanud ja teine seetõttu, et pole ammu koolitanud ning üks tõi välja, et probleeme ei esine. Lisas 12 on välja toodud sisekoolitusosalases tegevuses esinevad probleemid ja tegurid, millest tuntakse kõige enam puudust. Välja toodud probleemid ühtivad eespool kajastatud tulemuste ja läbiviidud intervjuudega.

Magistritöö autor soovis intervjuude käigus teada ka personaliosakonna töötajate arvamust selles osas, mis on praeguse koolitusvaldkonna puudused. Personalispetsialist nr 1 ei osanud kohe sellele vastata, kuid mainis, et Tervise Arengu Instituut, mis on suurim tegevusjuhendajate koolituse pakkuja, ei ole justkui vajalikku rütmi tabanud – st, et koolituste kuupäevadest teavitatakse hilja, kuigi ollakse teadlikud, et personal töötab graafikute alusel. Personalispetsialist nr 3 ei osanud välja tuua ühtegi puudust, vaid mainis, et rahalisi vahendeid napib. Personalispetsialist nr 2 arvates on esinenud olukordi, kus mõned probleemid on tekkinud planeerimisvigade tõttu (nt koolitused kuhjatakse aasta lõppu seoses rahade kasutamisega) ja tema nägemuse kohaselt peaks sisekoolitusega tegelev inimene olema rohkem pühendunud. Lisaks mainis ta, et koolitusvaldkond võiks olla sisulisem ja selle piirid paigas.

Töö autori eesmärk oli teada saada ka intervjuueeritavate nägemus ideaalsest koolitussüsteemist. Siinjuures tuleb mainida, et vastuste juures oli kattuvusi, kuid ka palju erisusi (vt tabel 2.7).

**Tabel 2.7.** Intervjueeritavate nägemus ideaalsest koolitussüsteemist (autori koostatud).

<b>Intervjueeritav</b>	<b>Vastus</b>
<i>Sisekoolitusjuht</i>	„Väljatöötatud koolitused, mis oleksid n-ö valmistoode ja et inimesed oskaksid end nendele varakult registreerida. Koolitaja saab jälgida ajakava ja planeerida oma edaspidist tööd. Lisaks pakkuda koolitusi ka väljapoole“.
<i>Personali-spetsialist nr 1</i>	„Väljatöötatud siseressursid on pandud uute ja olemasolevate töötajate eelistusse. Kutsehariduse tekkimine nende valdkonnas“.
<i>Personali-spetsialist nr 2</i>	„Vajadustepõhine, milles oleks hinna-kvaliteedi tasakaal, süsteemne ja reguleeritud. Lisaks, et see oleks korraldatud ettevõtte eripära arvestades. Koolituse korraldamine oleks efektiivne ja et need annaksid paremaid tulemusi. Lõpetuseks: planeerimine, sisend, tagasiside ja hindamine – need annavad terviku koolitussüsteemile, selleks peab aga valdkond olema reguleeritud“.
<i>Personali-spetsialist nr 3</i>	„Töötajad saaksid kõikidele nendele koolitustele minna, mida neil on vaja ja mis aitaks neil oma tööd paremini teha“.
<i>Kai Rannastu</i>	„Kindlasti peab olema paigas esimene aasta ja väljatöötatud ettevõttesisene mentorsüsteem. Algajad töötajad võiksid saada esimese aasta jooksul tihedat supervisiooni ja refleksiooni näiteks arenguevestluste käigus. Tegevusjuhendaja käsiraamat on algajale väga hea lugemismaterjal. Väliskoolitusele saamine võiks olla arengumotivaator. Mõelda ka selle peale, et praktikandid on suurepärane ressurss“.

Käesolevast alapeatükist selgus, et uurimuses osales eelkõige keskealisi, kõrghariduse ja pika tööstaaziga inimesi, kes on ettevõttes üsna hästi kohanenud. Uue töötaja saabumine organisatsiooni on koduti erinev. Vastajad tõid välja, et koolitused on vajalikud, kuid neid ei pakuta piisavalt. Tulemustest ilmnes asjaolu, et kõige vähem ollakse rahul koolitusejärgsete tegevustega. Viimati mainitu ühtis ka personaliosakonna töötajate väljatooduga – nimelt ettevõttes ei tegeleta koolituse tõhususe hindamisega. Võrreldes omavahel personali koolitussoove ja sisekoolitajate poolt välja pakutud teemasid, siis oli nende osas palju kattuvusi. Koolituste pakkumisel vaadatakse eelkõige selle vajaduspõhisust ja praktilisust ning koolitaja valikul ollakse väga kõrgete nõudmistega. Ankeetküsitluses osalenud ei ole väga teadlikud ettevõttes toimuvast koolitustegevusest.

### **2.3. Koolitussüsteemi väljatöötamise uuringu järeldused ja ettepanekud AS-le Hoolekandeteenused**

Personali arendustegevuse olulisemateks omadusteks on eesmärgipärasus ja süsteemsus. See tähendab, et personali arendamine ja koolitamine aitab kaasa nii organisatsiooni kui ka üksikindiviidi eesmärkide saavutamisele ning et koolitusvaldkond on korrapärane,

terviklik ja tema tegevus järjepidev. Käesolevas alapeatükis tuuakse uurimuse tulemuste ja teooria põhjal välja järeldused ning ettepanekud AS-le HKT ja intervjuus nendele saadud tagasiside. Lisaks esitletakse AS-le HKT ühte võimalikku oma koolitussüsteemi ülesehitamise kontseptsiooni.

Teooriaosas selgus, et uue töötaja sotsialiseerumisele kaasaaitamine on tähtis nii organisatsiooni kui ka indiviidi enda jaoks. Programm peab olema väga hoolikalt läbi mõeldud ja kavandatud. Siinjuures võib nõustuda esimeses peatükis väljatooduga, et ettevõtted võimaldavad tihti vaid osa töötaja vajalikust kohanemisprotsessist, mis selgus ka vastavas uurimuses. Vastanud on ettevõttes kohanenud ja selle protsessi sisendid ühtisid väga paljus Chao *et al.* (1994: 731-732) poolt välja toodud uue töötaja programmi sisenditega, nagu näiteks töötajate varasemad kogemused ja haridus, head suhted kolleegidega, organisatsiooni eesmärgid, väärtused ning ajalugu (sh traditsioonid, kultuurilised ja ajaloolised teadmised).

Ankeetküsitluses osalenud töötajatel aitas kõige enam kohaneda peamiselt ise õppimine ja koostöö kolleegidega olenemata isiku tööstaazist. AS HKT on suurt rõhku pannud esmajuhendamise programmile, mida rakendatakse kord kvartalis ja suurele grupile. Siinjuures tuleb aga mõelda selle peale, kuidas tagada peremajades ühtne ja eesmärgipärane töötajate juhendamine, kuna intervjuus osalenud personaliosakonna töötajad ei olnud kõik kindlad, kuidas on korraldatud uue töötaja väljaõpe konkreetsel töökohal. Vastajad arvasid ka, et juhendaja olemasolu oleks aidanud neil paremini kohaneda. Niisiis, ei piisa vaid sellisest programmist, kus tutvustatakse organisatsiooni ja räägitakse tööohutusest, vaid oluline on määrata uuele töötajale mentor, kes õpetab ning aitab kohaneda ja kelle kaudu tagasisidet saada.

Teooriapooles ei ole välja toodud seda, kui sagedasti peaks üks ettevõtte oma töötajaid koolitama. Tõenäoliselt tuleb siinjuures arvestada ettevõtte võimekuse ja tema ning personali vajadustega. Tulemustest selgus, et viimane koolitus oli toimunud üsna hiljuti, kuid personali arvates on neid üldisemas plaanis siiski vähe. Siinjuures võib tekkida mõningane konflikt. Ühelt poolt organisatsiooni võimalused nii finants- kui ka inimressurssi silmas pidades ja teisalt personali ootused. Tegelikult on olulised

mõlemad ja magistritöö autor leiab, et mõistlik oleks panna personali poolt soovitud koolitused pingeritta.

Selgus, et vastajad soovivad nii sise- kui ka väliskoolitusi, eelkõige kogemuste vahetamise ja silmaringi avardamise tõttu, aga ka selleks, et tutvustada teistele erihoelekande kliente ning nendega tehtavat tööd. Tegelikult kuuluvad enamik mainitud aspekte täiskasvanud õppija eripärade juurde ja võiks püüelda selle poole, et iga koolitus need eesmärgid ka täidaks. Ka Church'i *et al.* (2010: 439-440) uurimuse tulemusel selgus, et erinevate hoelekande valdkonna ja institutsioonide spetsialistide osalemine ühisel koolitusel avaldab positiivset mõju.

Teoorias ja uurimuse tulemustes väljatoodud sise- ning väliskoolituste eelised ja puudused ühtisid paljuski. Ettevõtte enda soov on liikuda pigem sisekoolituste suunas, kuna neil on olemas vastav kompetents. Teisalt nõustub magistritöö autor nii küsitluses osalenute arvamuse kui ka teoorias väljatooduga, et kasulik on mõlemaid kombineerida, kuigi sisekoolituste suunas liikumine teatud reeglite järgi võib tõepoolest tagada väga head tulemused ettevõtte enda jaoks. Lisaks on ettevõtte rahalised võimalused piiratud, mistõttu sisekoolituste pakkumine töötajatele oleks jõukohasem. Magistritöö autor jääb arvamuse juurde, et süsteemi ülesehitamisel on vajalik arvestada erinevate ettevõttesiseste huvigruppidega, mis tähendab, et ainult sisekoolitustele orienteerumine jätab personali ootused ja soovid siiski tagaplaanile. Võimaldades mõlemat tüüpi koolitusi, on tegelikult kaetud nii ettevõtte kui ka seal töötavate inimeste vajadused.

Suhte kolmnurgast, mis on välja toodud alapeatükis 1.3 (vt lk 36), selgus, et hoelekandesüsteemis tegutseval asutusel tuleb lähtuda seadustest ja ettevõtte üksinda tihtipeale otsuseid teha ei saa, ning et koolituste pakkumisel tuleb arvestada nii personali kui ka organisatsiooni vajadustega. Tulemuste, eelkõige intervjuudes antud vastuste, põhjal järeldeb magistritöö autor, et ettevõtte lähtub suuremas osas just seadustest tulenevatest nõuetest ja enda vajadustest ning töötajate vajadused on jäänud pigem tagaplaanile. Lisaks peetakse väga oluliseks asutuse eesmärgi ja seda, kuhu suunas soovitakse liikuda. Siinjuures nõustub magistritöö autor samuti teoorias

väljatooduga, et ettevõtte visiooniga peavad olema kursis kõik töötajad, mitte ainult juhtivpositsioonidel olevad isikud.

Joonisel 1.7 (vt lk 36) oli märgitud oluliseks osapooleks koolitaja ja ka tulemustest selgus, et tema roll protsessis on äärmiselt oluline – eelkõige tema taust, pädevus ning kursisolek valdkonna eripäradega. Magistritöö autor lisab siinjuures, et koolitaja teatud eripärad oleksid paremini selgunud siis, kui skaalal põhinev küsimus asendada võimalusega, kus vastajal on võimalik valida viis kõige olulisemat koolitaja omadust.

Magistritöö autor nõustub, et tõhusa koolituse tingimuseks on rahulolu koolituse sessiooni, sisu ja koolitajaga ning õpitu ülekandmisega töösse. Need aspektid ilmnesh ka uurimuses. Mainitust kõige puudulikum oli aga õpitu rakendamine töös. Selle tagamise vastutajateks on peale koolitaja ka organisatsioon ehk tööandja ja personal ise. Selgus, et organisatsioon kulutab suuri summasid väliskoolitustele. See aga tähendab, et ideaalis on ettevõttel kasulik kaaluda, kuidas pakkuda kursusi nii, et need võimalikult palju kasu tooksid. Seda enam, kui rõhutati, et finantsiliselt ollakse keerulises situatsioonis ja et personali koolitussoove ei saa seetõttu tihtipeale arvesse võtta. Uurimuses osalenud ise peavad samuti koolituste pakumise juures kõige vajalikumaks õpitu ülekandmist oma töösse. Kindlasti on sellise suurettevõtte puhul nagu AS HKT, raske hinnata kõikide koolituste efektiivsust, kuid teisalt usub magistritöö autor, et kindla süsteemi olemasolu teeks selle võimalikuks.

Pooled vastanud sisekoolitajatest on ise koolitanud ja pooled mitte, kuid tulemuste põhjal võib järeldada, et nende valmisolek ning tahe selleks rolliks on olemas. Siiani on koolitanud töötajad teetuga keskmiselt rahul. Põhjus, miks väliskoolitused on vastajate seas rohkem hinnatud, võib olla mõnede sisekoolitajate vähene kogemus ja sellest tekkinud ebakindlus. Seda mõtet kinnitavad ka nendepoolsed koolitussoovid, mis olid seotud täiskasvanute õpetamise, esinemisuskuse, grupijuhtimise ning lisaks ka koolitajate väljaõppega, kuigi enamikul on viimane olemas.

Magistritöö autor leiab, et sisekoolitajateks on saanud või valitud n-õ õiged inimesed, kuna neid motiveerivad selle tegevuse juures eelkõige sisemised tegurid nagu näiteks



isiklik areng, kogemuste ja teadmiste jagamine ning saavutustunne. Välised tegurid nagu põhitöö koormuse vähendamine ja lisatöötasu hinnati kõige vähem oluliseks. Magistritöö autori hinnangul kattusid ankeetküsitluses osalenute ja intervjueeritavate poolt välja käidud koolitussoovid, millest võib järeldada, et ettevõtte on teadlik oma personali koolitusvajadustest.

Koolitussüsteem eeldab ka koolitusvaldkonna reguleerimist, et välja toodud oleks osapooled, nende rollid (õigused, vastutused), koolituse põhimõtted jne. Kuigi selgus, et ettevõttes on inimesi, kes ei näe selleks nii suurt vajadust, oli ka neid, kes usuvad, et regulatsioon on tähtis. Uurimustulemustest nähtus, et dokumentatsioon aitaks sisekoolitajatel oma ülesandeid paremini sooritada. Viimast kinnitab asjaolu, et nad on oma õigustest ja vastutusest väheteadlikud.

Eelpool väljatoodud probleemide ja teooria osas kajastatu põhjal saab öelda, et AS-il HKT puudub koolitussüsteem, kuid selleks on olemas reaalne vajadus. Süsteemi puudulikkust kinnitasid lisaks alapeatükis 2.1 väljatoodule järgmised asjaolud:

- koolitusega seotud tegevused erinevatel ajaperioodidel ei ole korrapäraselt korraldatud ja läbi viidud;
- ettevõttes töötav personal, kaasaarvatud sisekoolitajad, ei ole kindlad selles, kuidas toimub koolitusvaldkonna koordineerimine, täiendamine ja kes selle eest vastutab;
- ettevõtte kodudes puudub alus uute töötajate ühtmoodi juhendamiseks;
- koolituste pakkumine on reguleerimata (puuduvad kindlad sisendid, tagasiside ja hindamine);
- ettevõtte koolitusvaldkonnaga seotud dokumendid ei toeta personali süsteemset koolitustegevuse läbiviimist.

Koolitussüsteem eeldab kindlaid eesmärgi, põhimõtteid, rollide jaotust, planeerimist, koolituskava ja selget tuleviku väljavaadet. Teooria ja uurimustulemuste ühildamisel teeb magistritöö autor AS-le HKT koolitussüsteemi väljatöötamiseks ettepanekud, mis on mõeldud eelkõige personaliosakonna töötajatele. Tabelis 2.7 (vt lk 60) selgusid samuti mõned ettepanekud, mis ühtisid küsitlusest selgunud vajaduste ja teooria osaga. Tabelis 2.8 on ettepanekud jaotatud lühema- ja pikemaajalisteks tegevusteks.

**Tabel 2.8.** Soovituslik tegevuskava ettevõttele edasisteks tegevusteks (autori koostatud).

Periood	Ettepanek	Eesmärk
<b>Lühemaajalised tegevused</b> (kuni 6 kuud)	Sise- ja väliskoolituste kombineerimine	Tagab organisatsiooni ja töötajate vajadustega arvestamise ning annab mõlemale osapoolale võimaluse areneda ja jätkusuutlik olla.
	Sisekoolitajate kaasamine koolitusvaldkonda puudutavatesse teemadesse	Koostöö annab võimaluse jagada vastutust, saada erinevaid mõtteid ja ettepanekuid tuleviku kontekstis ning tunde, et kõik osapooled on vajalikud süsteemi paremaks toimimiseks.
	Töötajate kaasamine personali arendustegevuste planeerimisse	Tagab töötajate ühtse arusaama ja nägemuse ettevõtte visioonist. Koostöömimine parandab töösuhteid ja tekitab usaldust ning aitab veenduda selles, et pakutavad koolitused on vajalikud ja et nad nendel koolitustel osalevad.
	Personali koolitusvajaduste ja sisekoolitajate poolt pakutud koolitusteemade kokkuviiimine	Võimaldab ettevõttel kasutada oma siseressursse ja hoida kokku finantsilisi vahendeid. Koolitused vastavad personali ootustele ja sisekoolitajatel on võimalik endas koolitaja poolt arendada.
	Koolitusstrateegia koostamine	Personali arendustegevus on korrapärane ja eesmärgistatud ning reguleeritud.
<b>Pikemaajalised tegevused</b> (6-18 kuud)	Hindamisprotsessi loomine, hõlmates ka sisekoolitajate tegevuse hindamist	Võimaldab hinnata koolituse kasu ja olulisust töötajate töös ning sisekoolitajate tegevust.
	Mentorsüsteemi loomine, mis sisaldab kindlaid põhimõtteid, eesmärki ja protsessi	Tagab uue töötaja ühtmoodi juhendamise ja annab ettevõttele võimaluse kujundada uustulnuka pühendumist ning olekut.
	Siseveebil põhineva koolituskeskkonna loomine	Töötajatel on võimalik avaldada oma koolitussoove, ettepanekuid ja arvamusi ning näha tulevaid koolitusi kuupäevaliselt. Sisekoolitajad saavad oma põhitööd ja koolitusega seotud tegevusi edukalt omavahel siduda.

Sisekoolituste pakkumise juures on oluline välja tuua kindlad kriteeriumid, et tagada töötajate usaldus. Eelkõige peab magistr töö autor vajalikuks konfidentsiaalsuse rõhutamist ja personali seas kindluse tagamist selles osas, et nad teaksid, millist infot võidakse kasutada ning kuidas seda tehakse. Personali arendustegevuse juures on oluline välja selgitada valdkonnad, mis vajavad parendamist ja seejärel mõelda vastavatele koolitustele ning kaasata personali (nt vanemtegevusjuhendajaid ja/ või tegevusjuhendajatest moodustatud gruppi). Selgus, et äriplaani on AS-is HKT üheks sisendiks personali arendustegevuses. Magistr töö autori arvates võiks koolitusprogramm olla suunatud ettevõtte äriplaanis kajastatud eesmärkidele ehk teisisõnu „kirjeldada“ organisatsiooni äriplaani.

Sisekoolitajate poolt pakutud koolitusteemade ja personali koolitussoovide osas on vaja koostada vastavad koolitusprogrammid, mis tagavad valmiskoolituste olemasolu. Väheste rahaliste vahendite tõttu on mõistlik panna koolitussoovid n-ö pingeritta. Koolituste pakkumise juures tuleks arvestada sagedust ja kasutatavat meetodit, kuna ettevõtte kodud paiknevad üle Eesti. Esimeses peatükis selgus, et parimad meetodid on need, kus osalejad on aktiivselt kaasatud. Arvestades aga AS-i HKT eripära, võiksid magistritöö autori arvates mõned koolitused olla veebipõhised, millele järgneks näiteks kodusisene arutelu. Kuna väliskoolitused on kulukad, soovitab magistritöö autor mõelda selle peale, et need, kes saavad väliskoolitusi, võiksid saadud teadmisi ja kogemusi jagada teistele kodu töötajatele. Selline tegevus peaks aga samuti olema läbi mõeldud, et see toimuks igas kodus ühtmoodi.

Sisekoolitajate tegevuse hindamise koostamisel saab aluseks võtta näiteks M. Wills'i (1994) artikli, kus on välja toodud erinevad võimalused tagasisidelehe koostamiseks. Hindamisprotsessi väljatöötamisel võib tugineda näiteks Pineda (2010) teosele. Lihtsaim viis hindamise läbiviimiseks oleks, kui igast kodust näiteks vanemtegevusjuhendaja küsib tagasisidet, kuidas edendab läbitud koolitus osalenu tööd ja mil viisil ta õpitut rakendada kavatseb.

Ettevõtte koolitusstrateegia võiks sisaldada personali arendustegevusega seonduvaid mõisteid, koolituspõhimõtteid, tegevuse eesmärgi, koolitusliike, prioriteetseid koolitusvaldkondi, teemasid, protsessi ja vahendeid ning eelarvet. Lisaks võiks selles olla välja toodud koolitustega seotud isikute kohustused, vastutused ja õigused ning ettevõtte vajadustest lähtuvalt personalile esitatavad nõuded ja ootused. Dokumentatsioon võiks hõlmata ka seda, kuidas toimub muudatustest teavitamine töötajatele. Strateegia väljatöötamisel võiks abiks võtta näiteks M. Lõhmuse *et al.* (2002) teose. Tegemist on käsiraamatuga, kus on väga selgelt välja toodud koolitamise ja arendamise vajalikkus, välja pakutud koolitusstrateegia ning -poliitika näidised jms. Peale nimetatud käsiraamatu on suureks abiks käesolev magistritöö alapeatükk 1.2, kus on täpselt kirjeldatud protsessi etappe ja visuaalselt välja toodud koolitussüsteemi mudel.

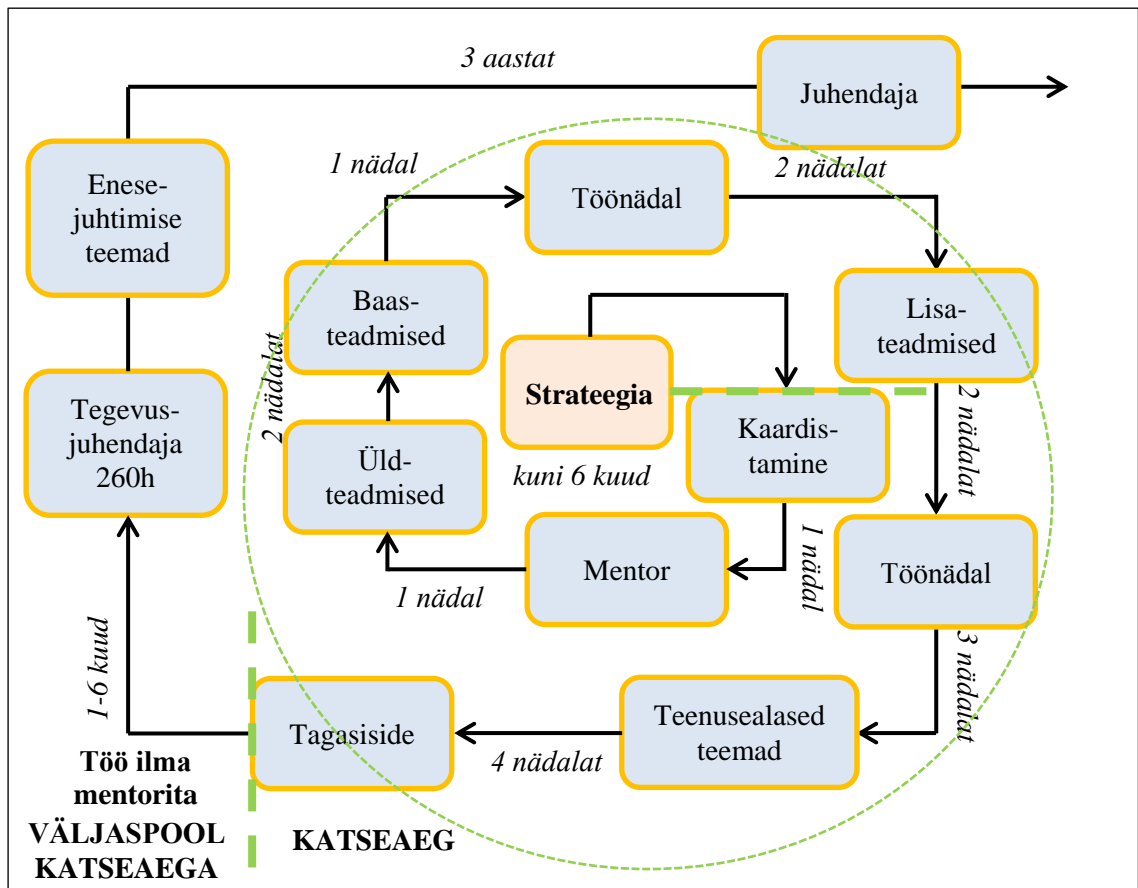
Magistritöö autor leiab, et pärast uue, katseajal oleva isiku koolitusel osalemisest on vajalik küsida tagasisidet selle kohta, mida ta õppis ja kuidas õpitut oma töös rakendada kavatseb. Siseveebil põhineva koolituskeskkonna loomisel ei pea töötaja jääma ootama kord aastas läbiviidavat arenguveestlust, kus need teemad võivad jutuks tulla. Vastava keskkonna loomise juures tuleb kindlasti arvestada rahaliste võimaluste ja koostamiseks vajamineva ajakuluga.

Magistritöö autor peab vajalikuks tutvustada välja toodud ettepanekuid ettevõtte esmatasanditöötajatele, moodustades selleks näiteks fookusgrupid. Sel juhul on võimalik välja selgitada töötajate arvamused, kas selline süsteem neid rahuldaks või mitte ja kas nad oskavad mingeid probleeme välja tuua. Väga kasulik oleks ka välja töötatud koolitussüsteemi n-ö testida paari aasta pärast, mis annaks kinnitust selle toimivuse ja võimalike vajalike muudatuste kohta.

Joonisel 2.5 on välja toodud autoripoolne nägemus sellest, milline võiks välja näha protsess alates sellest, kui uus töötaja ettevõttesse tuleb kuni hetkeni, mil temast saab ise juhendaja. Autori mõte on kujutada protsess spiraalmudelina. Sellisel viisil on võimalik tegevusi pidevalt juurde lisada ja muudatusi teha. Väljatoodud skeemi juurde võiks koostada näiteks tabeli, kus on lisatud sisendid, protsessietapid, tegevuse fookus, põhieesmärk, tegevused ja tulemused. Viimati mainitu võimaldab korrapäraselt süsteemi jälgida ja saada tagasisidet selle kohta, kas soovitud eesmärgid saavutati või mitte.

Jooniselt nähtub, et kõige enam tegevusi ja pakutavaid sisekoolitusi toimub katseaja jooksul. Enne mingite tegevuste alustamist peab magistritöö autor vajalikuks koostada strateegia, mis on kõige aluseks. Uue töötaja ettevõttesse sisenemisel võiks kaardistada tema õpi- ja töökogemused, mis annavad aluse edaspidiseks tegevuseks. Võimalik, et uuel töötajal ei ole vaja kõiki etappe läbida. Seejärel tuleks talle määrata kas kodusisene või -väline mentor. Edasi märgiti joonisele üldised sisekoolitusteemad. Sisekoolitused on parim viis koolitada uusi töötajaid. Magistritöö autor leiab, et üldteadmisi võiks edastada ka mentor. Sel juhul ei pea uustulnuk ootama kord kvartalis läbiviidavat esmajuhendamise programmi. Töönädala all mõeldakse konkreetse töö tegemist. Pärast

katseaega on vajalik vestlus, mis ettevõttes on ka reegliks. Katseaja järel toimuvad tegevusjuhendajate 260-tunnine ja muud välis- või sisekoolitused.



**Joonis 2.5.** Töötaja arengu teekond spiraalmudelil (autori koostatud).

Eelpool välja toodud ettepanekuid tutvustati AS-i HKT sisekoolitusjuhile, kellega viidi läbi intervjuu Skype'i vahendusel 11. aprillil. Sisekoolitusjuht tõi välja, et uuele kodujuhile määratakse mentor ja täiendas, et mentorsüsteemile on mõeldud. Kindlasti pakutakse edaspidi nii sise- kui ka väliskoolitusi. Ise soovitakse pakkuda eelkõige valdkonnapõhiseid koolitusi. Koolituse tõhususe hindamist pidas sisekoolitusjuht väga vajalikuks. Tema arvamuse kohaselt, tuleb kõigepealt mõelda, milliste koolituste puhul seda teha ja lisas, et praegu tuleb kindlasti hinnata neid, millest sõltub töötajate kvalifikatsioon. Lühiajal soovitakse läbi viia teatud hindamine ka esmajuhendamise programmi osas, kuigi esimeses intervjuus sisekoolitaja mainis, et seda on keeruline teostada, kuna selles toimub esmase info jagamine. Sisekoolitusjuht leiab, et neid

koolitusi, mis toimuvad vabatahtlikkuse alusel, ei ole mõistlik hinnata, kuna sel juhul võib isiku motivatsioon koolitusel osalemiseks kahaneda.

Sisekoolitusjuhi sõnul pannakse personali poolt soovitud koolitused pingeritta ja koolitused, mis on populaarsed, soovitakse juurde. Siinjuures aga vaadatakse seda, millal koolitusel käidi ja kes selles osalesid ning, milline on tegelik vajadus. Töötajad soovivad supervisiooni, kuid ettevõtte püüdleb selle poole, et õpetada personalile ennetavalt kovisiooni läbiviimist, et vähendada supervisiooni vajadust. Siseveebis koolituskeskkonna loomine tundub sisekoolitusjuhile organiseerimise mõttes mõistlik ja elementaarne. Mainis veel, et sel juhul peaksid olema kõik koolitused ja materjalid valmis. Koolitusstrateegia koostamine tundus väga õige ettepanek, kuna see tagab kindluse ja selle, et teatud asju ei pea selgitama. Lisaks tõi ta välja, et koolitusvaldkond tuleb rohkem sisse töötada. Siiani on koostööd tehtud koolitusi läbi viinud sisekoolitajatega ja regulaarsed kokkusaamised kõikidega ei ole plaanis, kuid nende omavaheline koostöö on valdkonna juhi sõnul igati mõistlik. Veebipõhiste koolituste pakkumisele on samuti mõeldud ja eelkõige selles osas, milliseid teemasid seeläbi edasi anda. Hetkel puudub vajalik arvutibaas, võrk, programm ja tehnika. Nii nagu magistritöö autor leidis, pooldab ka sisekoolitusjuht seda, et kõiki teemasid ei saa nii edasi anda. Ta pakkus, et veebipõhine lahendus toimiks ehk selliste valdkondade puhul, mis jäävad koolituste vahele, näiteks hindamistestid või iseseisev õppimine.

Magistritöö autor pooldab ettevõtte poolt edastatud ettepanekuid Sotsiaalministeeriumile selles osas, et enne tegevusjuhendajate 260-tunnisele koolitusele saatmist tuleks arvestada töötaja varasemaid töökogemusi, ja et mõni Eesti kool võiks pakkuda võimalust omandada tegevusjuhendaja kutse. Peale selle peab magistritöö autor heaks mõtteks oma koolituskeskuse loomist, kuna siis on võimalik hakata müüma koolitusi väljapoole. Viimane aspekt suurendab konkurentsi koolitusturul, kuna erihoolekande valdkonna koolitajaid on vähe ja nende teenused on kallid.

Käesolevas magistritöös kasutusel olnud ankeet on koostatud teooria ja mõnede teadusartiklites välja toodud ankeetide põhjal. Põhjus on selles, et nagu selgus, ei ole

välja töötatud sellist ankeeti, mis aitaks ühel ettevõttel oma koolitussüsteemi üles ehitada. Seega võiks järgnevates uuringutes kontrollida käesolevas uurimuses kasutatud ankeedi reliaablust ja valiidsust. Viimaste testimine annab võimaluse ankeedi täiendamiseks ja tagab selle, et kasutatud küsimustik mõõdab seda, mida soovitakse.

Kokkuvõtteks võib öelda, et AS-i HKT koolitusvaldkonnas esines mitmeid puudusi. Lähtuvalt töö eesmärgist ja probleemidest, uurimustulemustest tehtud järelduste ning teoorias käsitletu põhjal tehti AS-le HKT mitmeid ettepanekuid koolitussüsteemi loomiseks. Soovituste tegemisel lähtuti AS-i HKT eripäradest, strateegilisest suunast ja kolme osapoolle – personal, sisekoolitajad ja organisatsioon – vajadustest.

## KOKKUVÕTE

Antud töös käsitleti personali arendustegevusega seonduvaid teemasid. Selgus, et personali arendamise ja koolitamise juures tuleb arvestada nii ettevõtte kui ka seal töötava personali vajaduste, eesmärkide ning tuleviku väljavaadetega. Arendades tugevat ettevõtte koolituskultuuri, peab kõigepealt mõistma koolituste vajalikkust. See teadmine aitab teha teadlikke otsuseid ja toetada töötajaid, kes vastutavad koolituse läbiviimise eest. Koolitaja puhul on oluline tema tööalane pädevus, mis võrdub hoiaku ja teadmiste ning oskuste summaga. Personali arendustegevus võimaldab organisatsioonil kohaneda turu muutliku olukorraga ja püsida konkurentsis. Organisatsioonil on kasulik siduda omavahel nii sise- kui väliskoolitusi, võimaldades katta mõlema osapoole soove.

Ettevõtte koolitussüsteemi olemasolu tagab personali kiirema ja sihipärasema õppimise ning parema kommunikatsiooni, toetab operatiivsel viisil organisatsiooni ja indiviidi arengut, aitab reageerida turuolukorrale, saavutada strateegilisi eesmärke ning edu muutlikus majanduslikus situatsioonis. Süsteem koosneb neljast osast, milleks on sisendid, protsess, väljundid ja tulemused. Sisendid annavad aluse koolitusprotsessile, mis koosneb viiest järjestikulisest etapist, alustades koolitusvajaduste määratlemise ja lõpetades hindamistegevusega. Väljundid annavad süsteemi sisenditele tagasisidet vahetult pärast protsessi ja tulemused pikema perioodi vältel. See tähendab, et mõlema kaudu on võimalik hinnata seda, kas soovitud eesmärgid saavutati või mitte. Koolitussüsteem hõlmab lisaks olemasolevate töötajate arendustegevusele ka uute tulijate kohanemisprogrammi, mis peaks tagama turvatunde nii ettevõttele kui ka indiviidile.

Inimressursi juhtimisele on omased mõned eripärad tulenevalt ettevõtetüübist ja tegevusvaldkonnast. Hoolekandevaldkonnas tuleb arvestada peale koolitaja, töötaja ja



organisatsiooni omavahelise koostöömise ka klientide eripära ning seadusest tulenevate nõuetega. Viimased on määravaks jõuks personali arendustegevuses hoolekande valdkonnas.

Käesolev magistr töö uuris Eesti suurima erihoolekandeteenuseid pakkuva asutuse AS-i Hoolekandeteenused koolitusvaldkonna probleemkohti ja nendest lähtuvalt tehti ettepanekuid koolitussüsteemi väljatöötamiseks. Uurimuse valimiks oli 69 ettevõtte töötajat, kellest võttis osa 38. Lisaks osales uurimuses üks organisatsiooniväline erihoolekande valdkonnaga kursis olev ametnik. Ettevõtte 24-st kodust võttis osa 16 ja kaetud olid kõik asutuse poolt pakutavad teenused.

Selgus, et uurimuses osalenud töötajad on ettevõttes hästi kohanenud. Tööle asudes tunti kõige enam puudust vajalikest teadmistest ja oskustest, juhendajast ning kaastöötajate ja juhi toetusest. Personali vaatekohast peeti koolituste pakkumisel väga oluliseks koolitaja osatähtsust, õpitu ülekandmist töösse, osalejate vajadustel põhinevat teemat, organisatsiooni eripäradega arvestamist ja ühiseid koolitusi erinevate kodude töötajatega. Ettevõtte prioriteediks koolituste pakkumisel on eelkõige vajaduspõhisus ja praktilisus ning visioon, kuhu suunas soovitakse liikuda. Koolitusega seotud tegevustest erinevatel ajaperioodidel on kõige vähem tähelepanu suunatud nendele, mis on seotud koolitusjärgse ajaga. Ettevõtte soov on liikuda pigem sise- kui väliskoolituste suunas, kuid personal vajab mõlemat. Sisekoolitajaid motiveerivad sisemised tegurid nagu isiklik areng, teadmiste ja kogemuste jagamine. Töötajate koolitussoovid ja sisekoolitajate poolt välja pakutud teemad ühtisid suuremas osas.

Tulemustest lähtuvalt võib öelda, et nii sisekoolitajad kui ka vanemtegevusjuhendajad ei ole väga hästi kursis ettevõttes läbiviidava koolitustegevusega. Teadmatus ilmnis ka personaliosakonna töötajaid intervjuerides. Personali arendustegevusega seonduv dokumentatsioon on puudulik ja puuduvad ka kindlad põhimõtted ja ülesehitus ning järjepidevus. Ebakindlad ollakse oma vastutuses, õigustes ja kohustustes. Uurimustulemustele ja teoorias käsitletule tuginedes esitati koolitussüsteemi väljatöötamiseks mitmeid ettepanekuid, mida tutvustati ka ettevõtte sisekoolitusjuhile tagasiside saamiseks. Ettepanekuid võiks tutvustada ka esmatasandi personalist

moodustatud fookusgrupile. See annab tagasisidet selle kohta, kas sellisel kujul väljatöötatud koolitussüsteem rahuldaks neid või mitte. Väljatoodud ettepanekud on lühidalt:

- töötada välja mentorsüsteem, mis hõlmab kindlaid printsiipe;
- kombineerida omavahel sise- ja väliskoolitusi ning esimeste puhul välja tuua täpsed usaldusel põhinevad kriteeriumid;
- koolitusprotsessi kujundamisel osutada erilist tähelepanu hindamisetapile;
- kokku viia personali koolitussoovid ja sisekoolitajate poolt pakutud koolitusteemad ning koostada vastavad programmid, mis on aluseks valmiskoolitustele;
- töötada välja siseveebis kajastuv koolituskeskkond, kus töötajatel ja sisekoolitajatel on võimalik teha ettepanekuid ning näha muud koolitustega seonduvat;
- koostada dokumentatsioon, milles kajastuvad olulisemad mõisted, koolitussüsteemi komponendid, põhimõtted ja eesmärgid;
- teavitada koolitustel muudatustest ühtmoodi, tagades selgema arusaama ettevõtte suunast;
- võimaldada sisekoolitajatel omavahel kohtuda ja kogemusi vahetada ning kaasata neid süsteemi väljatöötamisse.

Magistritöös püstitatud eesmärk ja sellest tulenevad uurimisülesanded said täidetud ning küsimustele leiti vastused. Jõuti selgusele, millised on koolitussüsteemi printsiibid ja struktuur ning personali arendustegevuse eripärad hoolekande valdkonnas. Toetudes resultaatidele on võimalik AS-le Hoolekandeteenused teha asjakohaseid ettepanekuid, et parandada personali arendustegevuse toimimist. Pädevad töötajad on ettevõtte rikkus ja suurim vara, kellest sõltub organisatsiooni poolt pakutavate teenuste kvaliteet. Võib öelda, et kompetentne töötaja aitab kindlustada hoolealuste heaolu, asutuse ja hoolekande efektiivsema tegevuse ning selle, et teenus, mida pakutakse, on kvaliteetne ning orienteeritud kliendikesksusele.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Acevedo, J. M., Yancey, G. B.** 2011. Assessing new employee orientation programs. – *Journal of Workplace Learning*, vol. 23, no. 5, pp. 349-354.
2. **Ahonen, M.** 2012. Non-formal Management Education: Some Evidence From Management Training Business Websites in Estonia. – *Problems of Management in the 21<sup>st</sup> Century*, vol. 4, pp. 7-20.
3. Aktsiaselts Hoolekandeteenused põhikiri. 2011. Kinnitatud üldkoosoleku 28.06.2011.a otsusega.
4. **Al-Khayyat, R. M., Elgamal, M. A.** 1997. A macro model of training and development: validation. – *Journal of European Industrial*, vol. 21, no. 3, pp.87-101.
5. **Alonderiené, R., Pundziené. A.** 2008. The significance of formal, informal and non-formal learning for the acquisition of the change management competence. – *Vocational Education: Research & Reality*, issue: 15, pp. 173-180.
6. **Analoui, F.** 1994. Training and Development: The Role of Trainers. – *Journal of Management Development*, vol. 13, no. 9, pp. 61-72.
7. Arenguvestluse läbiviimise põhimõtted. 2011. AS Hoolekandeteenused.
8. AS Hoolekandeteenused äriplaani 2014-2017. Koostatud 2013. Lk. 1-28.
9. **Asenova, A., Stein, W., McCann, C., Marshall, A.** 2007. Private sector participation in health and social care services in Scotland: assessing the risk. – *International Review of Administrative Sciences*, vol. 73, pp. 275-292.
10. **Ashforth, B. E., Saks, A. M.** 1996. Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. – *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 1, pp. 149-178.
11. **Ashforth, B. E., Saks, A. M., Lee, R. T.** 1998. Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context. – *Human Relations*, vol. 51, no. 7, pp. 897-926.

12. **Aziz, S. F. A., Ahmad, S.** 2011. Stimulating training motivation using the right training characteristic. – *Industrial and Commercial Training*, vol. 43, no. 1, pp. 53-61.
13. **Atkinson, C., Lukas, R.** 2013. Worker responses to HR practice in adult social care in England. – *Human Resource Management Journal*, vol. 23, no. 3, pp. 296-312.
14. **Augustsson, H., Törnquist, A., Hasson, H.** 2013. Challenges in transferring individual learning to organizational learning in the residential care of older people. – *Journal of Health Organization and Management*, vol. 27, no. 3, pp. 390-408.
15. **Baarspul, H. C., Wilderom, C. P. M.** 2011. Do employees behave differently in public- vs private sector organizations? A State-of-the-art review. – *Public Management Review*, vol. 12, issue: 7, pp. 967-1002.
16. **Barney, J. B.** 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. – *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120.
17. **Barney, J. B.** 1995. Lookin inside for competitive advantage. – *Academy of Management Executive*, vol. 9, no. 4, pp. 49-61.
18. **Bartlett, K. R.** 2001. The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. – *Human Resource Development Quartely*, vol. 12, no. 4, pp. 335-352.
19. **Bates, R. A.** 2001. Public sector training participation: an empirical investigation. – *International Journal of Training and Development*, vol. 5, no. 2, pp. 136-152.
20. **Bauer, T. N., Green, S. G.** 1998. Testing the Combined Effects of Newcomer Information Seeking and Manager Behavior on Socialization – *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, no. 1, pp. 72-83.
21. **Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., Tucker, J. S.** 2007. Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta- Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. – *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no. 3, pp. 707-721.
22. **Baynes, M.** 1975. An Examination of the Major Variables in the Management Training Process. – *Personnel Review*, vol. 4, issue: 1, pp. 33-45.
23. **Becker, K., Hyland, P., Acutt, P.** 2006. Considering unlearning in HRD practices: an Australian study. – *Journal of European Industrial Training*, vol. 30, no. 8, pp. 608-621.

24. **Berg, S. A., Chyung, S. Y.** 2008. Factors that influence informal learning in the workplace. – *Journal of Workplace Learning*, vol. 20, no. 4, pp. 229-244.
25. **Berlew, D. E., Hall, D. T.** 1966. The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance. – *Administrative Science Quarterly*, vol. 11, issue: 2, pp. 207-223.
26. **Bhatti, M. A., Kaur, S.** 2010. The role of individual and training design factors on training transfer. – *Journal of European Industrial Training*, vol. 34, no. 7, pp. 656-672.
27. **Bond, L., Kerr, M., Dunstan, F., Thapar, A.** 1997. Attitudes of general practitioners towards health care for people with intellectual disability and the factors underlying these attitudes. – *Journal of Intellectual Disability Research*, vol.41, part 5, pp. 391-400.
28. **Bova, B., Kroth, M.** 2001. Workplace learning and Generation X. – *Journal of Workplace Learning*, vol. 13, no. 2, pp. 57-65.
29. **Bowman, J., Wilson, J. P.** 2008. Different roles, different perspectives: perceptions about the purpose of training needs analysis. – *Industrial and Commercial Training*, vol. 40, no. 1, pp. 38-41.
30. **Boyne, G. A.** 2002. Public and Private Management: What's the Difference? – *Journal of Management Studies*, vol. 39, no. 1, pp. 97-122.
31. **Bramley, P.** 1989. Effective training. – *Journal of European Industrial Training*, vol. 13, issue: 7, pp. 2-33.
32. **Brown, J.** 2002. Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program. – *Public Personnel Management*, vol. 31, no. 4, pp. 569-578.
33. **Bryans, P., Smith, R.** 2000. Beyond training: reconceptualising learning at work. – *Journal of Workplace Learning*, vol. 12, no. 6, pp. 228-235.
34. **Bushnell, D. S.** 1990. Input, Process, Output: a Model for Evaluating Training. – *Training & Development Journal*, vol. 44, issue: 3, pp. 41-43.
35. **Campbell, C. P.** 1989. Job Analysis for Industrial Training. – *Journal of European Industrial Training*, vol. 13, issue: 2, pp. 2-58.
36. **Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., Gardner, P. D.** 1994. Organizational Socialization: Its Content and Consequences. – *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, no. 5, pp. 730-743.

37. **Chatzimouratidis, A., Theotokas, I., Lagoudis, I.** 2012. Decision support systems for human resource training and development. – *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, no. 4, pp. 662–693.
38. **Chlivickas, E., Melnikas, B.** 2010. Human Resource in the Public Sector: Education and Training Systems for Public Administration Specialists. – *Public Administration*, vol. 3/4, issue: 27/28, pp. 61-75.
39. **Chlivickas, E.** 2012. Improvement of Human Resources Management System: New Challenges. – *Public Administration*, vol. 3, issue: 35, pp. 22-27.
40. **Church, E. A., Heath, O. J., Curran, V. R., Bethune, C., Callanan, T. S., Cornish, P. A.** 2010. Rural professionals' perceptions of interprofessional continuing education in mental health. – *Health and Social Care in the Community*, vol. 18, no. 4, pp. 433-443.
41. **Clerkin, R. M., Cogburn, J. D.** 2012. The Dimensions of Public Service Motivation and Sector Work Preferences. – *Review of Public Personnel Administration*, vol. 32, issue: 3, pp. 209- 235.
42. **Coetzer, A.** 2007. Employee perceptions of their workplaces as learning environments. – *Journal of Workplace Learning*, vol. 19, no. 7, pp. 417-434.
43. **Coff, R., Kryscynski, D.** 2011. Drilling for Micro-Foundations of Human Capital-Based Competitive Advantages. – *Journal of Management*, vol. 37, no. 5, pp. 1429-1443.
44. **Cogburn, J. D.** 2005. The Benefits of Human Resource Centralization: Insights from a Survey of Human Resource Directors in a Decentralized State. – *Public Administration Review*, vol. 65, no. 4, pp. 424-435.
45. **Cohen, A., Veled-Hecht, A.** 2010. The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities. – *Personnel Review*, vol. 39, no. 5, pp. 537-556.
46. **Collin, K., Van der Heijden, B., Lewis, P.** 2012. Continuing professional development. – *International Journal of Training and Development*, 16:3, pp. 155-163.
47. **Combs, J., Liu, Y., Hall, A., Ketchen, D.** 2006. How Much do High-Performance work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. – *Personnel Psychology*, vol. 59, pp. 501-528.

48. **Cox, A., Grimshaw, D., Carroll, M., McBride, A.** 2008. Reshaping internal labour markets in the National Health Service: new prospects for pay and training for lower skilled service workers? – *Human Resource Management Journal*, vol. 18, no. 4, pp. 347-365.
49. **Crumpton, M. A.** 2011. Making the case for in-house training. – *The Bottom Line: Managing Library Finances*, vol. 24, no. 3, pp. 167-172.
50. **Cullen, M. J., Muros, J. P., Rasch, R., Sackett, P. R.** 2013. Individual Differences in the Effectiveness of Error Management Training for Developing Negotiation Skills. – *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 21, no. 1, pp. 1-21.
51. **Cunningham, J., Hillier, E.** 2013. Informal learning in the workplace: key activities and processes. – *Education + Training*, vol. 55, no. 1, pp. 37-51.
52. **Dachner, A. M., Saxton, B. M., Noe, R. A., Keeton, K. E.** 2013. To Infinity and Beyond: Using a Narrative Approach to Identify Training Needs for Unknown and Dynamic Situations. – *Human Resource Development Quarterly*, vol. 24, no. 2, pp. 239-267.
53. **Darby, J. A.** 2006. Evaluating training courses: an exercise in social desirability? – *Journal of European Industrial Training*, vol. 30, no. 3, pp. 227-239.
54. **De Koning, J.** 1993. Evaluating Training at the Company Level. – *International Journal of Manpower*, vol. 14, no. 2/3, pp. 83-93.
55. **Demerouti, E., van Eeuwijk, E., Snelder, M., Wild, U.** 2011. Assessing the effects of a “personal effectiveness” training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement. – *Career Development International*, vol. 16, no. 1, pp. 60-81.
56. **Derouen, C., Kleiner, B. H.** 1994. New Developments in Employee Training. – *Work Study*, vol. 43, no. 2, pp. 13-16.
57. **Doyle, C., Ward, S.** 1998. Education and training in residential dementia care in Australia: needs, provision and directions. – *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, vol. 22, no. 5, pp. 589-597.
58. **Dymock, D., Gerber, R.** 2002. Unintegrated training? Exploring links between off- and on-the-job learning. – *Education + Training*, vol. 44, no. 1, pp. 23-30.

59. **Edwards, P., Ram, M.** 2006. Surviving on the Margins of the Economy: Working Relationships in Small, Low-Wage Firms. – *Journal of Management Studies*, vol. 43, no. 4, pp. 895-916.
60. **Egan, T. M., Yang, B., Bartlett, K. R.** 2004. The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. – *Human Resource Development Quarterly*, vol. 15, no. 3, pp. 279-301.
61. **Eliassen, K. A.** 2002. Kokkuvõtte. – Avaliku sektori juhtimine. Euroopa riikide kogemused. Koostajad Eliassen, K. A., Kooiman, J. Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus, lk. 311-321.
62. **Ellinger, A. D., Cseh, M.** 2007. Contextual factors influencing the facilitation of others' learning through everyday work experiences. – *Journal of Workplace Learning*, vol. 19, no. 7, pp. 435-452.
63. **Eraut, M.** 2004. Informal learning in the workplace. – *Studies in Continuing Education*, vol. 26, no. 2, pp. 247-273.
64. **Eseryel, D.** 2002. Approaches to Evaluation of Training: Theory & Practise. – *Educational Technology & Society*, vol 5, issue: 2, pp. 93-98.
65. **Evans, T.** 2013. Organisational Rules and Discretion in Adult Social Work. – *British Journal of Social Work*, vol. 43, no. 4, pp. 739-758.
66. **Feldman, D. C.** 1976a. A Practical Program for Employee Socialization. – *Organizational Dynamics*, vol. 5, issue: 2, pp. 64-80.
67. **Feldman, D. C.** 1976b. A Contingency Theory of Socialization. – *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, issue: 3, p. 433-452.
68. **Feldman, D. C., Bolino, M. C.** 1999. The impact of on-site mentoring on expatriate socialization: a structural equation modelling approach. – *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, issue: 1, pp. 54-71.
69. **Freund, A.** 2005. Work Attitudes of Social Workers Across Three Sectors of Welfare Organizations: Public, For-Profit, and Third Sector. – *Journal of Social Service Research*, vol. 31(3), pp. 69-92.
70. **Garavan, T. N.** 1997. Training, development, education and learning: different or the same? – *Journal of European Industrial Training*, vol. 21, no. 2, pp. 39-50.



71. **Getley, R.** 1978. Notes on training methods. – Industrial and Commercial Training, vol 10, issue: 7, pp. 280-281.
72. **Ghuri, P., Grønhaug, K.** 2004. Äriuringute meetodid. Praktilisi näpunäiteid. Tallinn: Külim.
73. **Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P., Ranjan, R., Singh, P.** 2012. Towards more effective training programmes: a study of trainer attributes. – Industrial and Commercial Training, vol. 44, no. 4, pp. 194-202.
74. **Goldstein, I. L., Gilliam, P.** 1990. Training System Issues in the Year 2000. – American Psychologist, vol. 45, no. 2, pp. 134-143.
75. **Goldstein, I. L., Goldstein, H. W.** 1990. Training as an Approach for Organisations to the Challenges of Human Resource Issues in the Year 2000. – Journal of Organizational Change Management, vol. 3, issue: 2, pp. 30-43.
76. **Gospel, H., Lewis, P. A.** 2011. Who Cares about Skills? The Impact and Limits of Statutory Regulation on Qualifications and Skills in Social Care. – British Journal of Industrial Relations, vol. 49, no. 4, pp. 601-622.
77. **Griffin, R. P.** 2010. Means and ends: effective training evaluation. – Industrial and Commercial Training, vol. 42, no. 4, pp. 220-225.
78. **Grohmann, A., Kauffeld, S.** 2013. Evaluating training programs: development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation. – International Journal of Training and Development, vol. 17, no. 2, pp. 135-155.
79. **Grünthal, A.** 2002. Sotsiaalhoolekandeesutuse personali kvaliteedi hindamine. – Areneva ühiskonna väljakutsed. Eesti Sotsiaaltöö II Kongress. Pärnu, 22.-24. august 2001. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, lk. 146-167.
80. **Haueter, J. A., Macan, T. H., Winter, J.** 2003. Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. – Journal of Vocational Behavior, no. 63, pp. 20-39.
81. **Hearn, W. M.** 1988. Beyond Training: A Process Model for Transfer, Evaluation and Institutionalisation. – Journal of Management Development, vol. 7, issue: 3, pp. 22-28.
82. **Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P.** 2005. Uuri ja kirjuta. Tallinn: Medicina.
83. **Holmes, T. J.** 1999. Developing Effective Training Program. – Armed Forces Comptroller, vol. 44, issue: 4, pp. 7-10.

84. **Holton, E. F. III.** 1996a. The Flawed Four-Level Evaluation Model. – Human Resource Development Quartely, vol. 7, no. 1, pp. 5-21.
85. **Holton, E. F. III.** 1996b. New Employee Development: A Review and Reconceptualization. – Human Resource Development Quartely, vol. 7, no. 3, pp. 233-252.
86. **Holton, E. F. III.** 2001. New employee development tactics: perceived availability, helpfulness, and relationship with job attitudes. – Journal of Business and Psychology, vol. 16, no. 1, pp. 73-85.
87. **Honey, P.** 1976. A journey toward Utopia: an account of an on-the-job management training course. – Industrial and Commercial Training, vol. 8, issue: 6, pp. 229-235.
88. **Hopwood, N.** 2004. Research Design and Methods of Data Collection and Analysis: Researching Students' Conceptions in a Multiple-method Case Study. – Journal of Geography in Higher Education, vol. 28, no. 2, pp. 347-353.
89. **Hughey, A. W., Mussnug, K. J.** 1997. Designing effective employee training programmes. – Training for Quality, vol. 5, no. 2, pp. 52-57.
90. **Huq, A., Gilbert, D. H.** 2013. Enhancing graduate employability through work-based learning in social entrepreneurship. – Education & Training, vol. 55, no. 6, pp. 550-572.
91. **Hutt, R., Atkinson, A. G.** 1975. Training in distribution: how much is being done. – International Journal of Retail & Distribution Management, vol. 3, issue: 2, pp. 29-32.
92. **Illeris, K.** 2004. A model for learning in working life. – The Journal of Workplace Learning, vol. 16, no. 8, pp. 431-441.
93. **Ivancic, K., Hesketh, B.** 2000. Learning from errors in a driving simulation: effects on driving skill and self-confidence. – Ergonomics, vol. 43, no. 12, pp. 1966-1984.
94. **Jacobs, R. L., Jones, M. J., Neil, S.** 1992. A Case Study in Forecasting the Financial Benefits of Unstructured and Structured On-the-Job Training. – Human Resource Development Quartely, vol. 3, no. 2, pp. 133-139.
95. **Jacobs, R. L., Bu-Rahmah, M. J.** 2012. Developing employee expertise through structured on-the-job training (S-OJT): an introduction to this training approach and the KNPC experience. – Industrial and Commercial Training, vol. 44, no. 1, pp. 75-84.

96. **Jain, P.** 1999. On-the-job training: a key to human resource development. – Library Management, vol. 20, no. 5, pp. 283-294.
97. **Jones, K. P., King, E. B., Nelson, J., Geller, D. S., Bowes-Sperry, L.** 2013. Beyond the Business Case: An Ethical Perspective of Diversity Training. – Human Resource Management, vol. 52, no. 1, pp. 55-74.
98. **Joyce, P.** 2004. Public sector strategic management: the changes required. – Strategic Change, vol. 13, issue: 3, pp. 107-110.
99. **Järvalt, J., Randma-Liiv, T.** 2010. Public sector HRM: the case of no central human resource strategy. – Baltic Journal of Management, vol. 5, no. 2, pp. 242-256.
100. **Kaletsy, R.** 2005. The Fundamentals of Training New Employees. – Safety Compliance Letter, issue: 2457, pp. 5-6.
101. **Kirkpatrick, D. L.** 2006. Seven Keys to Unlock the Four Levels of Evaluation. – Performance Improvement, vol. 45, no. 7, pp. 5-8.
102. **Klein, H. J., Weaver, N. A.** 2000. The effectiveness of an organizational level orientation training program in the socialization of new hires. – Personnel Psychology, vol. 53, part 1, pp. 47-66.
103. **Kokk, P., Kurves, T.** 2006. Riiklike erihoolekandeesutuste ja -teenuste reorganiseerimise kava. Sotsiaalministeerium. Tallinn.
104. **Kolb, A. Y., Kolb, D. A.** 2005. Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education. – Academy of Management Learning & Education, vol. 4, no. 2, pp. 193-212.
105. **Kovach, K. A., Cohen, D. J.** 1992. The Relationship of On-the-Job, Off-the-Job, and Refresher Training to Human Resource Outcomes and Variables. – Human Resource Development Quarterly, vol. 3, no. 2, pp. 157-174.
106. **Kõiv, K., Jalak, K.** 2009. Kuidas korraldada edukat sisekoolitust? [<http://www.ej.ee/est/uudised/nouanded/328-kuidas-korraldada-edukat-sisekoolitust>] 21.03.2014.
107. **Kyndt, E., Dochy, F., Nijs, H.** 2009. Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. – Journal of Workplace Learning, vol. 21, no. 5, pp. 369-383.
108. **Laherand, M-L.** 2008. Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: OÜ Infotrükk.

109. **Latif, K. F.** 2012. An integrated model of training effectiveness and satisfaction with employee development interventions. – *Industrial and Commercial Training*, vol. 44, no. 4, pp. 211-222.
110. **Leduchowicz, T.** 1982. Trainer Role and effectiveness – A Review of the Literature. – *International Journal of Manpower*, vol. 3, issue: 1, pp. 2-9.
111. **Leduchowicz, T., Bennett, R.** 1983. Improving Trainer Effectiveness. – *Personnel Review*, vol. 12, issue: 4, pp. 19-25.
112. **Lim, D. H., Morris, M. L.** 2006. Influence of Trainee Characteristics, Instructional Satisfaction, and Organizational Climate on Perceived Learning and Training Transfer. – *Human Resource Development Quarterly*, vol. 17, no. 1, pp. 85-115.
113. **Lindsey, M.** 2002. Comprehensive health care services for people with learning disabilities. – *Advances in Psychiatric Treatment*, vol. 8, pp. 138-148.
114. **Linham, T., Richley, B., Rezania, D.** 2006. An evaluation system for training programs: a case study using a four-phase approach. – *Career Development International*, vol. 11, no. 4, pp. 334-351.
115. **Longenecker, C. O.** 2007. The training practices of results-oriented leaders. – *Industrial and Commercial Training*, vol. 39, no. 7, pp. 361-367.
116. **Longenecker, C. O., Abernathy, R.** 2013. The eight imperatives of effective adult learning. – *Human Resource Management International Digest*, vol. 21, no. 7, pp. 30-33.
117. **Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Peterson, S. J.** 2010. The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. – *Human Resource Development Quarterly*, vol. 21, no. 1, pp. 41-67.
118. **Lõhmus, M., Simson, L., Vigla, H.** 2002. Kaasaegne juhtimine ja personali koolitus. Käsiraamat. Tallinn: OÜ Vastus.
119. **Lynch, L. M.** 1991. The Role of Off-the-Job vs. On-the-Job Training for the Mobility of Women Workers. – *The American Economic Review*, vol. 81, no. 2, pp. 151-156.
120. **Lyons, P.** 2009. Team training for creating performance templates. – *Team Performance Management*, vol. 15, no. 5/6, pp. 257-275.
121. **Lyons, P.** 2010a. Scenistic methods in training: definitions and theory grounding. – *Journal of European Industrial Training*, vol. 34, no. 5, pp. 416-431.

122. **Lyons, P.** 2010b. Scenistic methods for training: applications and practice. – *Journal of European Industrial Training*, vol. 35, no. 4, pp. 368-384.
123. **Mainemelis, C., Boyatzis, R. E., Kolb, D. A.** 2002. Learning Styles and Adaptive Flexibility: Testing Experiential Learning Theory. – *Management Learning*, vol. 33, no. 5, pp. 5-33.
124. **Malcolm, J., Hodkinson, P., Colley, H.** 2003. The interrelationships between informal and formal learning. – *Journal of Workplace Learning*, vol. 15, no. 7/8, pp. 313-318.
125. **Marsick, V. J., Volpe, M.** 1999. The Nature and Need for Informal Learning. – *Advances in Developing Human Resources*, vol. 1: 1, pp. 1-9.
126. **Marsick, V. J., Volpe, M., Watkins, K. E.** 1999. Theory and Practice of Informal Learning in the Knowledge Era. – *Advances in Developing Human Resources*, vol. 1: 80, pp. 80-95.
127. **Marsick, V. J.** 2009. Toward a unifying framework to support informal learning theory, research and practice. – *Journal of Workplace Learning*, vol. 21, no. 4, pp. 265-275.
128. **Matthews, P.** 1999. Workplace learning: developing an holistic model. – *The Learning Organization*, vol. 6, no. 1, pp. 18-29.
129. **Maurer, T. J., Pierce, H. R., Shore, L. M.** 2002. Perceived be Beneficiary of Employee Development Activity. At three-dimensional Social Exchange Model. – *Academy of Management Review*, vol. 27, no. 3, pp. 432-444.
130. **Mayfield, M.** 2011. Creating training and development programs: using the ADDIE method. – *Development and Learning in Organizations*, vol. 25, no. 3, pp. 19-22.
131. **Mayo, A.** 2000. The role of employee development in the growth of intellectual capital. – *Personnel Review*, vol. 29, no. 4, pp. 521-533.
132. **McClimens, A., Bosworth, D., Brewster, J., Nutting, C.** 2012. Contemporary issues in the training of UK health and social care professionals – Looking after people with a learning disability. – *Nurse Education Today*, vol. 32, issue: 7, pp. 817-821.
133. **McDowall, A., Saunders, M. N. K.** 2010. UK managers' conceptions of employee training and development. – *Journal of European Industrial Training*, vol. 34, no. 7, pp. 609-630.

134. **Motwani, J. G., Frahm, M. L., Kathawala, Y.** 1994. Quality Training. The Key to Quality Improvement. – Training for Quality, vol. 2, no. 2, pp. 7-12.
135. **Murphy, P., Latreille, P. L., Jones, M., Blackaby, D.** 2008. Is There a Public Sector Training Advantage? Evidence from the Workplace Employment Relations Survey. – British Journal of Industrial Relations, 46: 4 pp. 674–701.
136. **Myers, P. M., Watson, P., Watson, M.** 2008. Effective Training Programs Using Instructional Systems Design and E-Learning. – Process Safety Progress, vol. 27, no. 2, pp. 131-138.
137. **Nadler, N.** 1969. The variety of training roles. – Industrial and Commercial Training, vol. 1, issue: 1, pp. 33-37.
138. **Newton, K.** 1976. Institutional versus On-The-Job Training: Some Canadian Evidence. – International Journal of Social Economics, vol. 3, issue: 1, pp. 24-38.
139. **O'Connor, B. N.** 2004. The workplace learning cycle. A Problem-based curriculum model for the preparation of workplace learning professionals. – The Journal of Workplace Learning, vol. 16, no. 6, pp. 341-349.
140. **O'Donohue, W. T., Cummings, N. A., Cummings, J. L.** 2009. The Unmet Educational Agenda in Integrated Care. – Journal of Clinical Psychology in Medical Settings, vol. 16, no. 1, pp. 94-100.
141. **Ordoñez de Pablos, P. Lytras, M. D.** 2008. Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. – Journal of Knowledge Management, vol. 12, no. 8, pp. 48-55.
142. **Park, J-H., Wentling, T.** 2007. Factors associated with transfer of training in workplace e-learning. – Journal of Workplace Learning, vol. 19, no. 5, pp. 311-329.
143. **Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W., Kim, J.** 2014. Learning organization and innovative behavior. The mediating effect of work engagement. – European Journal of Training and Development, vol. 38, no. 1/2, pp. 75-94.
144. **Percival, J. C., Cozzarin, B. P., Formanek, S. D.** 2013. Return on investment for workplace training: the Canadian experience. – International Journal of Training and Development, 17:1, pp. 20-32.
145. **Pettman, B. O.** 1971. The reaction of engineering firms to off-the-job training. – Education & Training, vol. 13, issue: 12, pp. 409-411.

146. **Pham, N. T. P., Segers, M. S. R., Gijssels, W. H.** 2012. Effects of work environment on transfer of training: empirical evidence from Master of Business Administration programs in Vietnam. – *International Journal of Training and Development*, vol. 17, no. 1, pp. 1-19.
147. **Pineda, P.** 2010. Evaluation of training in organisations: a proposal for an integrated model. – *Journal of European Industrial Training*, vol. 34, no. 7, pp. 673-693.
148. **Poulet, R.** 1986. Training Process Effectiveness. – *Industrial and Commercial Training*, vol. 18, issue: 1, pp. 10-13.
149. **Poulsen, K. M.** 2013. Mentoring programmes: learning opportunities for mentees, for mentors, for organisations and for society. – *Industrial and Commercial Training*, vol. 45, no. 5, pp. 255-263.
150. **Powrie, E.** 2003. Primary health care provision for adults with a learning disability. – *Journal of Advanced Nursing*, vol. 42, no. 4, pp. 413-423.
151. **Pulsford, D., Jackson, D., O'Brien, T., Yates, S., Duxbury, J.** 2011. Classroom-based and distance learning education and training courses in end-of-life care for health and social care staff: A systematic review. – *Palliative Medicine*, vol. 27, no. 3, pp. 221-235.
152. **Rahman, A. A., Ng, S. I., Sambasivan, M., Wong, F.** 2013. Training and organizational effectiveness: moderating role of knowledge management process. – *European Journal of Training and Development*, vol. 37, no. 5, pp. 472-488.
153. **Rainbird, H., Leeson, E., Munro, A.** 2011. Is regulation good for skill development? Mediating actors and workplace practice in adult social care in England. – *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, no. 18, pp. 3727-3741.
154. **Raj, A. S.** 2012. Training and Development Facilities in Select Central Public Sector Enterprises: A Study. – *The Journal of Institute of Public Enterprise*, vol. 35, issue: 1/2, pp. 99-112.
155. **Randle, H., Tilander, K.** 2007. Reflection – A method for organisational and individual development. – *US-China Education Review*, vol. 4, no. 9, pp. 1-10.
156. **Randma-Liiv, T., Sarapuu, K., Uudelepp, A., Metsma, M.** 2011. Avaliku teenistuse koolitussüsteemi ja arenguvajaduste analüüs. Analüüsi lõpparuanne.

Rahandusministeerium. SA Poliitikauuringute Keskus PRAXIS. Tallinna Tehnikaülikooli Avaliku Halduse Instituut.

[[http://www.praxis.ee/fileadmin/tarmo/Projektid/Valitsemine\\_ja\\_kodanike%C3%BChiskond/ATKOS\\_loppraport\\_2011.pdf](http://www.praxis.ee/fileadmin/tarmo/Projektid/Valitsemine_ja_kodanike%C3%BChiskond/ATKOS_loppraport_2011.pdf)]. 06.01.2014.

157. **Read, C. W., Kleiner, B. H.** 1996. Which training methods are effective? – Management Development Review, vol 9, no. 2, pp. 24-29.
158. **Robinson, L., Hilger-Ellis, J., Osborne, L., Rowlands, J., Smith, J. M., Weist, A., Whetherly, J., Phillips, R.** 2005. Healthcare librarians and learner support: a review of competences and methods. – Health Information and Libraries Journal, 22 (Suppl. 2), pp. 42-50.
159. **Rolfe, A.** 2008. How to design your mentoring program. – Training & Development in Australia, pp. 031-033.
160. **Rothwell, W. J., Kazanas, H. C.** 1990. Planned OJT Is Productive OJT. – Training & Development Journal, 44, pp. 53-56.
161. **Rowold, J., Kauffeld, S.** 2009. Effects of career-related continuous learning on competencies. – Personnel Review, vol. 38, no. 1, pp. 90-101.
162. **Rubery, J., Urwin, P.** 2011. Bringing the employer back in: why social care needs a standard employment relationship. – Human Resource Management Journal, vol. 21, no. 2, pp. 122-137.
163. **Rummo, T-L.** 2008. Täiskasvanute koolitus ettevõtetes. Teemaleht. Eesti Statistika. [[http://www.stat.ee/otsing?query=koolitus+eesti+ettevõtetes&search\\_type=or&exclude=&section=&last\\_changed=&order=relevance&op=search&label=document](http://www.stat.ee/otsing?query=koolitus+eesti+ettevõtetes&search_type=or&exclude=&section=&last_changed=&order=relevance&op=search&label=document)]. 07.03.2014.
164. **Saks, A. M., Gruman, J. A.** 2011. Organizational Socialization and Positive Organizational Behaviour: Implications for Theory, Research, and Practice. – Canadian Journal of Administrative Sciences, vol. 28, no. 1, pp. 14-26.
165. **Servage, L.** 2005. Strategizing for workplace e-learning: some critical considerations. – The Journal of Workplace Learning, vol. 17, no. 5/6, pp. 304-317.
166. **Sheehan, M., Garavan, T. N., Carbery, N.** 2014. Innovation and human resource development (HRD). – European Journal of Training and Development, vol. 38, no. 1/2, pp. 2-14.



167. **Sims, R. R.** 1990. Adapting training to trainee learning styles. – Journal of European Industrial Training, vol. 14, issue: 2, pp. 17-22.
168. **Sims, R. R., Sims, S. J.** 1991. Improving Training in the Public Sector. – Public Personnel Management, vol. 20, no. 1, pp. 71-82.
169. **Sims, R. R.** 1992. Developing the Learning Climate in Public Sector Training Programs. – Public Personnel Management, vol. 21, no. 3, pp. 335-346.
170. **Sloman, M.** 2005. The changing role of the trainer. – Industrial and Commercial Training, vol. 37, no. 7, pp. 348-360.
171. **Smith, H. W., Morrison, J. W.** 1986. High-Impact On-The-Job Training. – Industrial and Commercial Training, vol. 18, issue: 3, pp. 22-25.
172. Sotsiaaltoolekanne. Sotsiaalministeerium.  
[<http://www.sm.ee/tegevus/sotsiaaltoolekanne.html>]. 04.02.2014
173. **Stein, K., Ball, D.** 1999. Contact between people with learning disability and general practitioners: A cross-sectional case note survey. – Journal of Public Health Medicine, vol. 21, no. 2, pp. 192-198.
174. **Stolovitch, H. D., Ngoa-Nguele, D.** 2001. Structured on-the-Job Training in Developing Nations. – Advances in Developing Human Resources, vol. 3, no. 4, pp. 461-470.
175. **Summers, G. E., Roy, R. A., Gavin, T. A.** 1991. Developing a Training Programme. – Managerial Auditing Journal, vol. 6, no. 2, pp. 16-19.
176. **Svensson, L., Ellström, P-E., Åberg, C.** 2004. Integrating formal and informal learning at work. – The Journal of Workplace Learning, vol. 16, no. 8, pp. 479-491.
177. **Svensson, L., Randle, H., Bennich, M.** 2009. Organising workplace learning: an inter-organisational perspective. – Journal of European Industrial Training, vol. 33, no. 8/9, pp. 771-786.
178. **Šiugždinienė, J.** 2008. Human Resource Development System in the Context of Public Management Reform. – Management theory and studies for rural business and infrastructure development, no. 15, issue: 4, pp. 180-190.
179. **Tamme, P.** 2003. Meetod – koolitustegevust toetav või takistav tegur? Täiskasvanu koolituse tahud. Projekti õppida, et jagada Eesti grupis osalenute artiklite kogumik. Toim Ibrus, H. Eesti Vabariigisliit Kirjastus, lk. 38-44.

180. Tegevusjuhendajate koolituse ja täiendkoolituste kavade kehtestamine. Vastu võetud 25.03.2009, nr 24. Riigi Teataja. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/13164337>]. 14.05.2014.
181. **Tennant, C., Boonkrong, M., Roberts, P. A. B.** 2002. The design of a training programme measurement model. – Journal of European Industrial Training, vol. 26, no. 5, pp. 230-240.
182. **Thijssen, J.** 1992. A Model for Adult Training in Flexible Organizations: Towards an Experience Concentration Theory. – Journal of European Industrial Training, vol. 16, no. 9, pp. 5-15.
183. **Türk, K.** 2005. Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
184. **Valkanos, E., Fragoulis, I.** 2007. Experiential learning – its place in in-house education and training. – Development and Learning in Organizations, vol. 21, no. 7, pp. 21-23.
185. **Van der Klink, M. R., Streumer, J. N.** 2002. Effectiveness of on-the-job training. – Journal of European Industrial Training, vol. 26, no. 2/3/4, pp. 196-199.
186. **Van Maanen, J.** 1978. People Processing: Strategies of Organizational Socialization. – Organizational Dynamics, vol. 7, issue: 1, pp. 18-36.
187. **Vanhala, S., Stavrou, E.** 2013. Human resource management practices and the HRM-performance link in public and private sector organizations in three Western societal clusters. – Baltic Journal of Management, vol. 8, no. 4, pp. 416-437.
188. **Versloot, B. M., de Jong, J. A., Thijssen, J. G. L.** 2001. Organisational context of structured on-the-job training. – International Journal of Training and Development, 5:1, pp. 2-22.
189. **Yamhill, S., McLean, G. N.** 2001. Theories Supporting Transfer of Training. – Human Resource Development Quarterly, vol. 12, no. 2, pp. 195-208.
190. **Yin, R. K.** 1981. The Case Study Crisis: Some Answers. – Administrative Science Quarterly, vol. 26, issue: 1, pp. 58-65.
191. **Yin, R. K.** 1999. Enhancing the Quality of Case Studies in Health Services Research. – HSR: Health Services Research, part 2, vol. 34, issue: 5, pp. 1209-1224.
192. **Yin, R. K.** 2013. Validity and generalization in future case study evaluations. – Evaluation, vol. 19, no. 3, pp. 321-332.

193. **Yntema, P.** 2002. Personalijuhtimine avalikus sektoris. – Avaliku sektori juhtimine. Euroopa riikide kogemused. Koostajad Eliassen, K. A., Kooiman, J. Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus, lk. 221-240.
194. **Wanous, J. P., Reichers, A. E.** 2000. New employee orientation programs. – Human Resource Management Review, vol. 10, no. 4, pp. 435-451.
195. **Wexley, K. N.** 1984. Personnel Training. – Annual Review of Psychology, vol 35, pp. 519-551.
196. **Wills, M.** 1994. Managing the training process: putting the basics into practice. – Journal of European Industrial Training, vol. 18, no. 6, pp. 4-28.
197. **Wofford, M. G., Ellinger, A. D., Watkins, K. E.** 2013. Learning on the fly: exploring the informal learning process of aviation instructors. – Journal of Workplace Learning, vol. 25, no. 2, pp. 79-97.

## LISAD

**Lisa 1.** Tõhusamad ja vähemtõhusamad koolitusmeetodid (Chatzimouratidis *et al.* 2012: 666-669; Jones *et al.* 2013: 65-66; Valkanos, Fragoulis 2007: 21-23, 27; Bova, Kroth 2001: 60; Türk 2005: 323, 326; Servage 2005: 305; Park, Wentling 2007: 311-312; Robinson *et al.* 2005: 46; autori koostatud).

	Meetod	Sisu
Tõhusamad	<i>Mentorlus</i>	Kogenud inimene konkreetsetes valdkonnas ehk mentor juhendab ja suunab inimest, kes on sellel alal vähem kogenud ehk menteed. Toimub üks-ühele lähenemine. Mentor võib, kuid ei pea töötama menteega ühes organisatsioonis. Mentorlus võib olla formaalne või mitteametlik suhe ja see võib toimuda näost-näku või e-posti teel ehk e-mentor.
	<i>Tegevuses õppimine</i>	Õppimine toimub läbi tegevuse, mis aitab inimestel tõhusamalt reageerida muutustele. Töötajad õpivad kõige kiiremini reaalses situatsioonis, mistõttu probleemide lahendamine töö käigus koos kolleegidega on tõhus koolitusmeetod. Seda võimendaks ka arutelude pidamine. Meetodit võib pidada peamiseks vahendiks, mille abil on võimalik saavutada töökohasisese koolituse eesmärgid. See pakub võimalusi arendada teadmisi, oskusi, hoiakuid ja käitumist, mis võib olla seotud tegeliku tööning sotsiaalse keskkonnaga.
	<i>Õpipoisi koolitus</i>	Tavaliselt töökohapõhise koolituse ja klassiruumis juhendamise kombinatsioon. See on struktureeritud ametlik viis omandada oskusi töökohal. Uustulnukad töötavad koos kogenud töötajatega, et omandada tööalaseid oskusi ja samas teenida palka.
	<i>Juhtumiuuring</i>	Annab võimaluse koolitavatele analüüsida ja arutada reaalseid töökoha küsimusi ning pakkuda võimalikke lahendusi. Mõnikord võib see olla keeruline ja aeganõudev. Juhtumiuuringu kaudu on võimalik arendada koolitavate analüüsimis- ja probleemilahendamise oskuseid ning pakkuda läbi praktilise kogemuse teooria põhiprintsiipe.
	<i>Rollimäng</i>	Interaktiivne protsess, mis võimaldab töötajal läbi mängida probleeme, mis võivad töökohal toimuda. Osalejad panevad end teise inimese positsiooni, mis annab võimaluse mõista tema tundeid ja hoiakuid. Oluline on rõhutada mõlema osapoole rolli, mitte ainult ohvri poolt. Suurepärane harjutus, et analüüsida ja lahendada loovalt probleemi, koostööd ning parandada kuulamisoskust. Mõningatel koolitustel võetakse rollimängud videolindile, et neid hiljem koos koolitajaga üle vaadata ja analüüsida.
	<i>Töö rotatsioon</i>	Töötajad vahetavad omavahel kohti, et saada erinevaid kogemusi ja õppida juurde mitmeid ülesandeid. See meetod võib vähendada igavust ja töölt puudumist ning suurendab innovatsiooni ja annab töötajatele võimaluse isiklikuks arenguks. Meetodi kasutamine nõuab aga piisavat ettevalmistust ja hoolikat kavandamist.

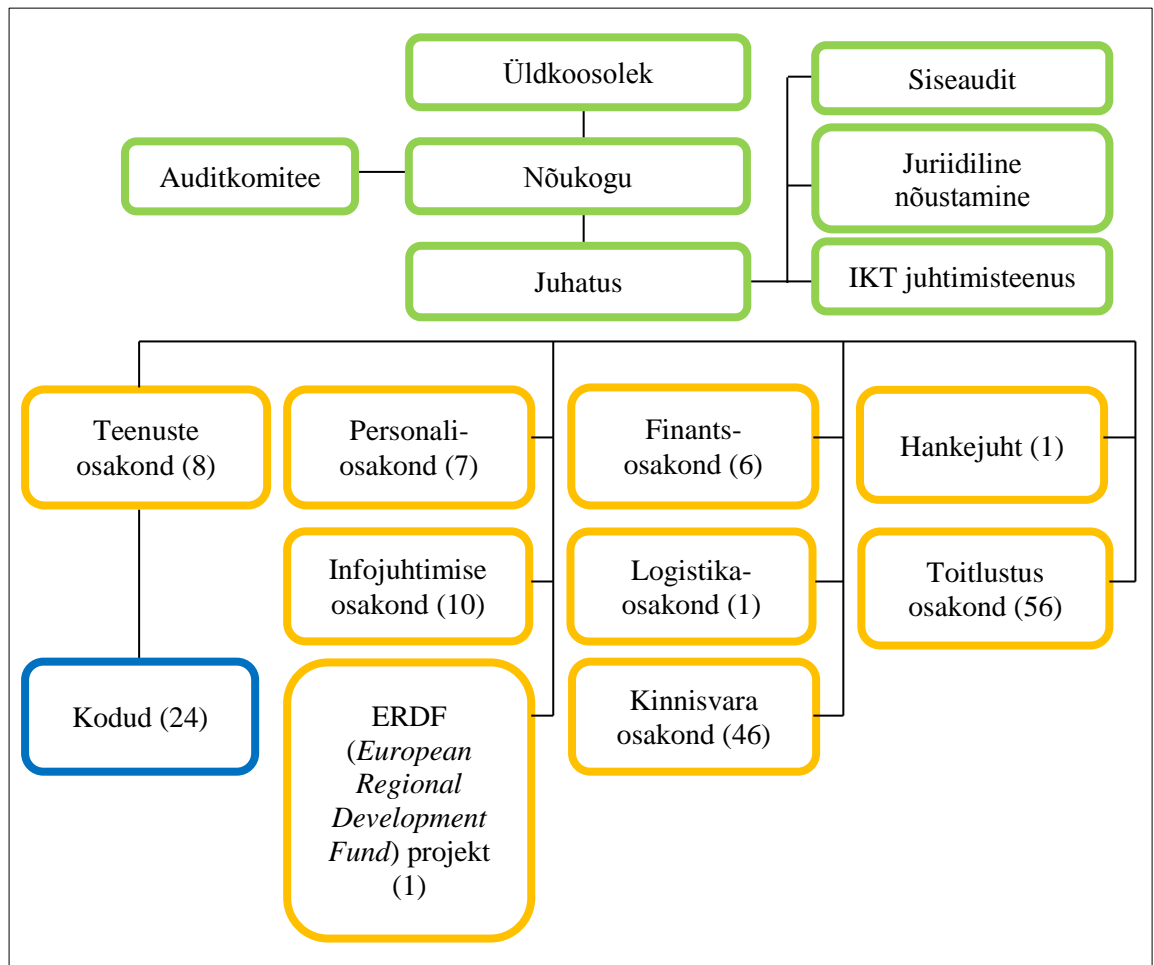
## Lisa 1 järg

	<i>Simulatsioon</i>	Reaalsete seadmete kasutamine koolituses, mis toimub tegelikule töökeskonnale sarnases kohas (enamasti väljaspool töökohta). Meetodi kasutamine annab võimaluse koolitada korraga ja kiiresti suur hulk inimesi. Meetodi puuduseks võib pidada tema kallidust.
Vähemtõhusamad	<i>Klassiruumi koolitus</i>	Näost-näku koolitusprotsess, kus õppimine ja materjalide esitamine toimub juhendaja ning üksikisiku või rühmade vahel. Sobivaim viis teadmiste edastamiseks, suhtumiste muutmisele ja oskuste omandamiseks. Oluline roll on siinjuures juhendajal, kes peab suutma säilitada grupi tähelepanuvõimet ja edastama programmi. Õppijad ja juhendajad saavad omavahel suhelda. Nimetatud viis võimaldab koolitada suur hulk inimesi ja nõuab vähe ressursse.
	<i>Veebipõhine koolitus</i>	Hõlmab spetsiaalseid koolitusi, mis on seotud arvutiga. Koolituse eelisteks on näiteks: võimalus õppida sobival ajal ja kohas, valida vastav tempo, kulude kokkuhoid, õigeaegne juurdepääs teabele ning suurem paindlikkus töökohas. Üldiselt aga e-õpe ei vasta töötajate õpivajadustele. Erinevused võivad tekkida ettevõtte huvide ja indiviidi õpivajaduste vahel. Puudusteks võib pidada ka ebamäärasust eesmärkide osas ja toe puudumist.
	<i>Iseõppimine</i>	Töötaja õpib iseseisvalt läbi koolitusmaterjalide ja ilma juhendajata. Selline õppimisviis eeldab eesmärkide seadmist ja ülesannetes püsimist. Eeliseks on õppimiskiiruse ja juhendmaterjalide valimine. Puuduseks on juhendajalt ja teistelt õpilastelt tagasiside mitteraamine. Lisaks on õppijal omandatud raske kohandada oma arenguga.

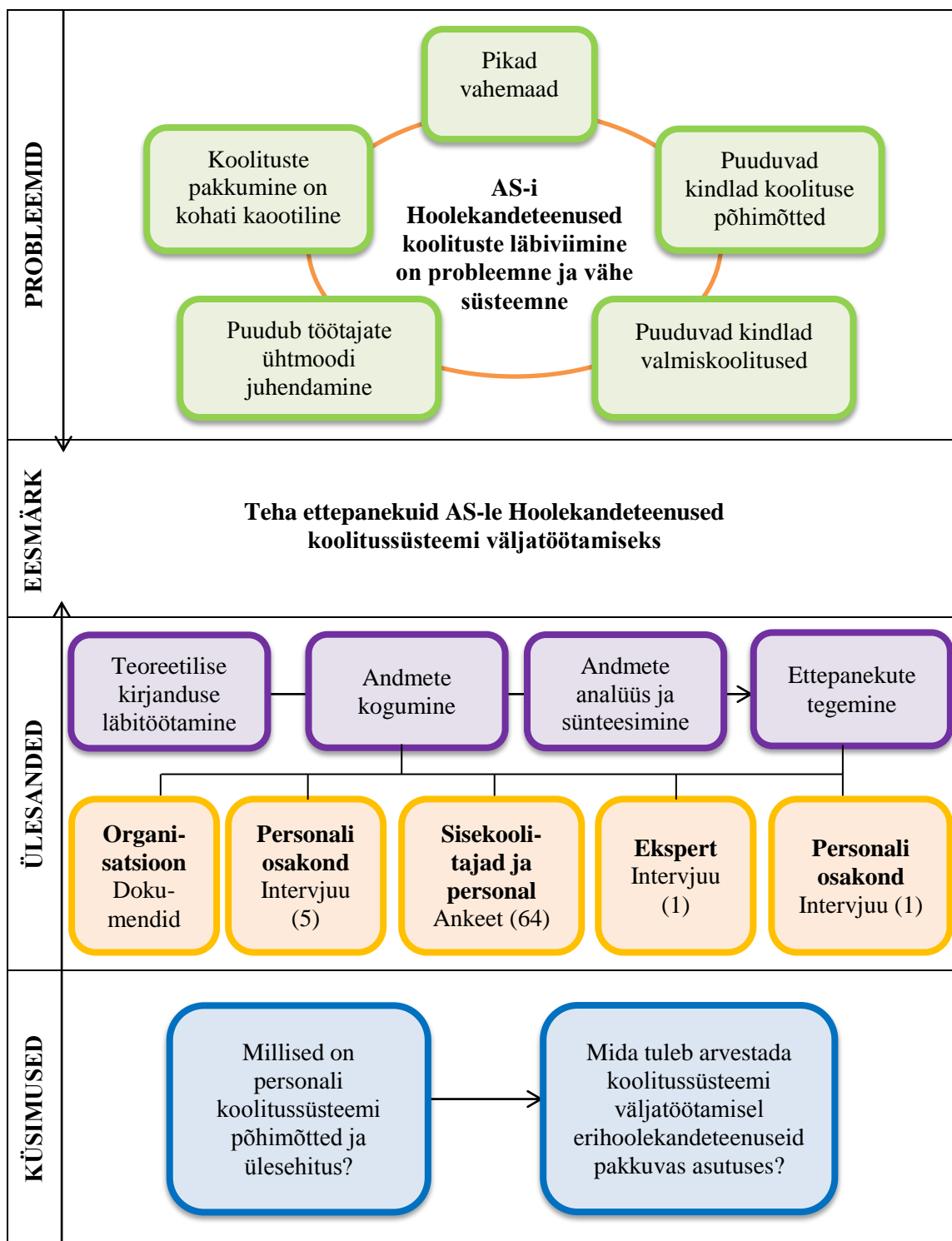
**Lisa 2.** Detsentraliseeritud ja tsentraliseeritud koolitussüsteemide võrdlus (Randma-Liiv *et al.* 2011: 17-20; autori täiendused).

<b>Tegurid</b>	<b>Detsentraliseeritud</b>	<b>Tsentraliseeritud</b>
<i>Vajaduste väljaselgitamine ja hindamine</i>	Asutus selgitab koolitusvajadused ja hindab koolitustegevuste tulemuslikkust.	Keskne koolitusinstitutsioon kui avaliku teenistuse analüüsi- ja kompetentsikeskus.
<i>Koolituse pakkujad</i>	Peamiselt koolitusturg. Sobiv koolituse pakkuja otsitakse asutuse poolt.	Peamiselt keskne koolitusinstitutsioon.
<i>Sisu</i>	Koolitustegevusele lähenetakse paindlikult, mille korral sobitakse standardiseeritud ja ühekordseid koolitustegevusi. Võimalus on arvestada üksikute asutuste ja ametnike koolitusvajadustega.	Standardiseeritud lähenemine koolitustele. Regulaarselt toimuvad kindla vormiga koolitustegevused.
<i>Rahastamine</i>	Raha eraldatakse koolituse ostjale, kes määravad ise täpse koolitustele kulutatava summa eelarves.	Otse riigieelarvest konkreetsele koolituspakkujale ehk kesksele koolitusinstitutsioonile.
<i>Tugevused</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asutused teavad oma koolitusvajadusi kõige paremini;</li> <li>• konkurents koolitusturul.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• avaliku teenistuse üleste koolitusvajadustega arvestamine;</li> <li>• stabiilne rahastamine;</li> <li>• järjepidev kompetentsi koondamine ja kasvatamine keskses koolitusasutuses.</li> </ul>
<i>Nõrkused</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koolituse rahastamise ebaühtlus;</li> <li>• puudulik tähelepanu avaliku teenistuse kui terviku vajadustele;</li> <li>• koolitustegevuste killustatus ja dubleerimine;</li> <li>• eeldab tugeva koolitusala kompetentsi olemasolu kõigis asutustes;</li> <li>• ei soodusta professionaalsete õppematerjalide koostamist;</li> <li>• keerulisem kvaliteedikontroll koolituse üle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vähene paindlikkus;</li> <li>• oht, et ei arvestata kõigi tegelike ja individuaalsete koolitusvajadustega ning üksikute asutuste eripäraga;</li> <li>• vastutuse nihkumine asutustelt kesksele institutsioonile;</li> <li>• keeruline sobitada teisi koolituspakkujaid keskse koolitusinstitutsiooni kõrvale.</li> </ul>

**Lisa 3.** AS-i Hoolekandeteenused struktuur (autori koostatud sisekoolitusjuhilt saadud andmete põhjal).



**Lisa 4.** Magistritöö struktuur (autori koostatud).





**Lisa 5.** Intervjuu küsimused personaliosakonna töötajatele ja eksperdile (autori koostatud).

Intervjueeritav:

Kuupäev:

Kell:

Koht:

1. Millised on Sinu arvates personali arendamise ja koolitamise eripärad erihoolekandeesutuses?
2. Kuidas toimub töötajate esmaväljaõpe? Milliseid teadmisi selle käigus jagatakse?
3. Mis aitavad uuel töötajal ettevõttesse tööle asudes kohaneda?
4. Kuidas toimub ettevõttes töötajate koolitusvajaduste väljaselgitamine?
5. Milliseid koolitusi Sinu arvates esmatasanditöötajad vajavad?
6. Kuivõrd võetakse koolitussoove koolituste pakkumise osas arvesse?
7. Mida võetakse üldse koolituste pakkumise osas arvesse?
8. Kuivõrd on Sinu arvates koolitusega seotud isikud ettevõtte sees teadlikud oma rollidest?
9. Kuidas toimus/ toimub ettevõttes sisekoolitajate värbamine?
10. Mille järgi valitakse koolitajaid (nii sise- kui väliskoolitajaid)?
11. Kuivõrd toimub pärast koolitusi selle tulemuslikkuse hindamine? Nt, kas hinnatakse pärast koolituse toimumist töötaja teadmiste/ oskuste vms rakendamist töökohas? Kui jah, kes seda teeb? Kuidas seda tehakse?
12. Mil määral vaadatakse pärast koolitust osalejatelt saadud tagasisidet? Kui see on näiteks ühel koolitajal korduvalt negatiivne, mida sel juhul tehakse?
13. Milline on Sinu arvates ettevõtte suund: kas pakkuda pigem sise- või väliskoolitusi? Miks?
14. Millised ettevõtte dokumendid reguleerivad koolituste korraldamist ja pakkumist?
15. Mis on Sinu arvates ettevõtte praeguse koolitusvaldkonna puudused?
16. Mida on ettevõtte Sinu arvates siiani koolitussüsteemi väljatöötamiseks teinud? Mis on olnud Sinu roll selles protsessis?
17. Milline oleks Sinu arvates ideaalne ettevõtte koolitussüsteem?

**Lisa 6.** Ankeetküsitlus vanemtegevusjuhendajatele ja sisekoolitajatele (Haueter *et al.* 2003: 36-38; Chao *et al.* 1994: 734-735; Grohmann, Kauffeld 2013: 142; Latif 2012: 217; Kõiv, Jalak 2009; autori koostatud).

### **Lugupeetud vastaja!**

Käesolev ankeet saadetakse täitmiseks AS-i Hoolekandeteenused vanemtegevusjuhendajatele ja sisekoolitajatele. Küsimustiku abil soovitakse teada saada praeguse koolitusvaldkonna kitsaskohti ja ootusi ning ettepanekuid olukorra parandamiseks. Saadud andmed annavad aluse ettepanekute tegemiseks AS-i Hoolekandeteenused koolitussüsteemi väljatöötamiseks, mis hõlmab nii sise- kui väliskoolitusi. Süsteemi olemasolu aitab tõsta personali isiklikku suutlikkust ja motivatsiooni. Lisaks paneb eesmärgistatud koolitussüsteem ettevõtte efektiivsemalt toimima ja hoiab kokku aega.

Järgnevatelt lehekülgedelt leiate mitmeid koolitusvaldkonnaga seotud küsimusi. Ankeet on jaotatud kolmeks osaks. Kõigepealt puudutavad küsimused Teie tausta, seejärel tulevad küsimused ettevõttes kohanemise ja koolituste kohta (sh koolitaja osatähtsus). Ankeedis soovitakse saada ka Teie ettepanekuid koolitussüsteemi paremaks toimimiseks. Viimane osa on mõeldud vastamiseks neile, kes on ka ise sisekoolitajad. Kogu ankeedile vastamine võtab aega umbes pool tundi.

Küsitlusankeedist saadud tulemused üldistatakse ja neid kasutatakse vaid käesoleva uurimuse läbiviimiseks. Uurimuse anonüümsuse eest vastutab Marika Saard. Palun vastake kõikidele küsimustele võimalikult ausalt ja avameelselt.

Suur tänu koostöö eest!

Lugupidamisega,

Marika Saard (TÜ Pärnu Kolledž, teenuste disain ja juhtimine)

### **Üldandmed**

1. Töökoht:

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Kodukontor ( <i>märkige, kui töötate suurema osa ajast</i> ) |
| <input type="checkbox"/> | Keskkontor ( <i>märkige, kui töötate suurema osa ajast</i> ) |
| <input type="checkbox"/> | Kodu (täpsusta): _____                                       |

2. Teenus (*vastake siis, kui töötate kodus*): \_\_\_\_\_

## Lisa 6 järg

3. Teie vanus:

<input type="checkbox"/>	alla 21a	<input type="checkbox"/>	31-40a	<input type="checkbox"/>	51-60a
<input type="checkbox"/>	21-30a	<input type="checkbox"/>	41-50a	<input type="checkbox"/>	üle 60a

4. Teie haridus: *Märkige kõige kõrgem omandatud haridus*

<input type="checkbox"/>	Põhiharidus
<input type="checkbox"/>	Kutseharidus
<input type="checkbox"/>	Keskharidus
<input type="checkbox"/>	Kõrgharidus
<input type="checkbox"/>	Magistrikraad

5. Tööstaaž praegusel töökohal:

<input type="checkbox"/>	0-1 aastat	<input type="checkbox"/>	3-6 aastat	<input type="checkbox"/>	üle 9 aasta
<input type="checkbox"/>	1-3 aastat	<input type="checkbox"/>	6-9 aastat		

### I Ettevõttes kohanemine

1. Ettevõttes tööle asudes, aitas Teil kohaneda: *Võimalik valida 5 varianti*

- |    |                          |  |
|----|--------------------------|--|
| 1  | <input type="checkbox"/> | koolis õpitu (omandatud eriala)  |
| 2  | <input type="checkbox"/> | varasem kogemus samal ametikohal   |
| 3  | <input type="checkbox"/> | varasem kogemus sarnasel ametikohal  |
| 4  | <input type="checkbox"/> | teadmised klientidest  |
| 5  | <input type="checkbox"/> | enne tööle asumist praktikal olemine   |
| 6  | <input type="checkbox"/> | enne tööle asumist vestlus oma vahetu juhiga   |
| 7  | <input type="checkbox"/> | enne tööle asumist vestlus personalispetsialistiga   |
| 8  | <input type="checkbox"/> | töölevärbamise vestlus, mille käigus põgusalt anti ülevaade minu töö sisust ja klientidest |
| 9  | <input type="checkbox"/> | tugikolleeg, kelle poole sain vajadusel pöörduda   |
| 10 | <input type="checkbox"/> | kodu tutvustamine (kliendid)   |
| 11 | <input type="checkbox"/> | kodu tutvustamine (kolleegid)  |
| 12 | <input type="checkbox"/> | peamiselt ise õppimine ja uurimine (organisatsioonist, klientidest jms)                    |
| 13 | <input type="checkbox"/> | esmajuhendamine, kus tutvustati organisatsiooni  |
| 14 | <input type="checkbox"/> | esmajuhendamine, kus tutvustati kliente  |
| 15 | <input type="checkbox"/> | esmajuhendamine, kus räägiti personaliteemadel   |
| 16 | <input type="checkbox"/> | esmajuhendamine, kus räägiti tööohutusest  |
| 17 | <input type="checkbox"/> | täiendkoolituse läbimine (nt tegevusjuhendajate koolitus, 260h)                            |
| 18 | <input type="checkbox"/> | toetavad kolleegid   |
| 19 | <input type="checkbox"/> | koostöö kolleegidega   |
| 20 | <input type="checkbox"/> | ametijuhend  |
| 21 | <input type="checkbox"/> | tööandja selge tööülesannete kirjeldamine  |
| 22 | <input type="checkbox"/> | head töötingimused   |
| 23 | <input type="checkbox"/> | muu (täpsusta): _____  |

2. Millest tundsite tööle asudes kõige enam puudust?

--

## Lisa 6 järg

3. Alljärgnevas tabelis on toodud välja erinevad tegurid, mis iseloomustavad seda, kuivõrd olete kohanenud ettevõttega. *Palun märkige iga teguri taha ristikesega, kuivõrd antud faktor Teid iseloomustab.*

		üldse mitte						väga hästi
Kohanemisega seotud tegurid		1	2	3	4	5	6	7
1	tunnen keelt, mis on ettevõttele omane (nt lühendite ja erialaste terminite kasutamine)							
2	tean ettevõtte ajalugu (selle kujunemist, raskete aegade üleelamist jms)							
3	tunnen ettevõtte struktuuri							
4	tean ettevõtte poolt pakutavaid teenuseid (nimetus ja sisu)							
5	mõistan ettevõtte eesmärgi, visiooni ja väärtusi							
6	tean ettevõtte traditsioone							
7	mõistan, kuidas pean tegutsema, et sobituda ettevõtte väärtuste ja uskumustega							
8	tean ettevõtte poliitikat ja/või kõiki reegleid (nt suitsetamine töökohas vms)							
9	mõistan üldist ettevõttes kasutatavat juhtimisstiili (nt kas ülevalt-alla, osalusdemokraatia vms)							
10	tean oma vastutust ja ülesandeid, mida pean tegema							
11	tean, kuidas täita oma tööülesandeid							
12	mõistan, kuidas tuleb kasutada töövahendeid (nt arvutis programme vms)							
13	tean, kust saada tööks vajalikke vahendeid							
14	tean, kelle poole mingi murega pöörduda							
15	tunnen klientide eripära, kellele pakume teenuseid							
16	tean, kuidas vastata klientide vajadustele							
17	tean, mida minult oodatakse							
18	tean, kuidas ohu korral tegutseda							
19	tean kõiki ettevõtte kodusid (kodu nime, piirkond, pakutavad teenused)							
20	tunnen oma (kodu) kolleege							
21	tunnen, et olen organisatsiooni liige							
22	olen kohanenud oma töökeskkonnaga, kus töötan							
23	tunnen, et kaastöötajad aktsepteerivad mind							
24	tunnen, et teen õiget tööd							
25	tunnen, et ettevõtte arvestab minu teadmiste ja kogemustega							
26	tunnen, et minu ideid ja arvamusi võetakse arvesse							

## Lisa 6 järg

### II Koolitusega seotud tegurid

4. Millal käisite viimati väliskoolitusel (koolitused, mis toimuvad väljaspool ettevõtet)?

<input type="checkbox"/> 0-1 kuud tagasi	<input type="checkbox"/> 3-6 kuud tagasi	<input type="checkbox"/> üle 9 kuud tagasi
<input type="checkbox"/> 1-3 kuud tagasi	<input type="checkbox"/> 6-9 kuud tagasi	<input type="checkbox"/> ei ole käinud väliskoolitusel

5. Kuivõrd olete rahul olnud siiani toimunud väliskoolitustega?

☐ ei ole käinud väliskoolitusel

üldse mitte			väga rahul			
1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Millal käisite viimati sisekoolitusel (koolitused, mis toimuvad ettevõtte sees)?

<input type="checkbox"/> 0-1 kuud tagasi	<input type="checkbox"/> 3-6 kuud tagasi	<input type="checkbox"/> üle 9 kuud tagasi
<input type="checkbox"/> 1-3 kuud tagasi	<input type="checkbox"/> 6-9 kuud tagasi	<input type="checkbox"/> ei ole käinud sisekoolitusel

7. Kuivõrd olete rahul olnud siiani toimunud sisekoolitustega?

☐ ei ole käinud sisekoolitusel

üldse mitte			väga rahul			
1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Palun valige mõlemast tulbast 1 vastus. Kas Teie arvates:

<input type="checkbox"/> on koolitused vajalikud	<input type="checkbox"/> on koolitusi piisavalt
<input type="checkbox"/> koolitused ei ole vajalikud	<input type="checkbox"/> koolitusi ei ole piisavalt

9. Alljärgnevas tabelis on välja toodud erinevatel ajaperioodidel toimuvad sündmused: enne koolitust, koolituse ajal ja pärast koolitust. Palun märkige iga sündmuse taha ristikesega, kuivõrd väljatoodud tegevused iseloomustavad Teie arvates ettevõtte poolt pakutavaid sise- ja väliskoolitusi.

		mitte kunagi							alati
Enne koolitust:		1	2	3	4	5	6	7	
1	töötaja saab tutvuda koolituskavaga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	töötaja teab koolituseesmärke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	töötaja teab, mida neilt oodatakse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	töötaja teab, kes viib läbi koolitust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	töötaja tunneb, et koolitused on väga kasulikud töö jaoks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	töötaja teab, mis on tema kasud, kui osaleb koolitusel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	koolitusprogrammi koostamisel arvestatakse organisatsiooni vajadusi ja eesmärke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	koolitusprogrammi koostamisel arvestatakse töötajate vajadusi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## Lisa 6 järg

9	selgitatakse välja, milliseid teadmisi, oskusi ja hoiakuid on vaja selleks, et saavutada teatud standardid							
10	tehakse selgeks koolituse kulud ja kasud							
11	koolitusprogramme planeeritakse väga hoolikalt							
12	koolitusprogrammi koostamisel osutatakse tähelepanu soovitud tulemustele							
13	valitakse hoolikalt sobiv koolitaja							
14	hinnatakse koolitusele mineja töösooritust							
15	hinnatakse töötajate reaktsiooni (soovi osaleda) väljakuulutatud koolitusele							
16	tehakse tihedat koostööd töötajate, koolitajate ja juhtkonna vahel							
	<b>Koolituse ajal:</b>							
17	võetakse arvesse osalejate õpistiile							
18	võetakse arvesse osalejate isiksuslikke omadusi							
19	jälgitakse osalejate reaktsiooni							
20	võimaldatakse osalejatel esitada küsimusi							
21	võimaldatakse osalejatel omavahel kogemusi ja teadmisi jagada							
	<b>Pärast koolitust:</b>							
22	töötaja saab täita koolituse tagasiside lehte							
23	töötajal on võimalik küsimuse korral pöörduda mõne aja jooksul koolitaja poole							
24	koolitusel õpivad töötajad alati midagi uut ja kasulikku enda töö jaoks							
25	oma igapäeva töös saavad töötajad tihti kasutada koolitusel õpitut							
26	alates sellest, kui töötajad saavad käia koolitustel, on nad rohkem rahul oma tööga							
27	töötajate töösooritus on paranenud pärast koolitusi							
28	üldiselt tundub, et ettevõtte sisekliima on paranenud pärast koolitusi							
29	selgitatakse välja, kuivõrd saavutati organisatsiooni eesmärgid ja vajadused							
30	selgitatakse välja, kuivõrd saavutati töötajate eesmärgid ja vajadused							
31	hinnatakse koolitusel osalenute teadmisi, oskusi ja hoiakuid							
32	hinnatakse koolituse tõhusust mõne aja möödudes (ettevõtte kasumlikkus, konkurentsivõime)							
33	töötajad kohaldavad koolitusel õpitut oma töösse							
34	tööandjad hõlbustavad koolitusel osalenutel õpitut üle kandma oma töösse							

## Lisa 6 järg

35	jagatakse õpitut teistele, kes ei osalenud koolitusel							
----	---	--	--	--	--	--	--	--

10. Kui oluline on Teie arvates koolitaja osatähtsus koolituste pakkumisel:

*üldse mitte oluline*
*väga oluline*

1	2	3	4	5	6	7

11. Mida hindate koolitaja juures? Valige Teie jaoks sobivaim variant ja märkige see ristikesega vastavasse veergu.

		<i>ei hinda üldse</i>				<i>hindan väga</i>		
<b>Koolitaja juures hindan:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	koolituskava saatmist enne koolitust							
2	pädevust teema edasiandmisel							
3	arusaadavat ja selget kõne							
4	empaatilisust							
5	oskust kasutada erinevaid meetodeid ja tehnikaid (nt videod, pildid, slaidid, praktilised harjutused, näidete kasutamine jms)							
6	oskust hoida gruppi kontrolli all							
7	osalejate isikupäradega arvestamist							
8	koolituse ajakavas püsimist							
9	hoolitsetud välimust (sh puhtad riided)							
10	koolitusmaterjali jagamist enne koolitust							
11	koolitusmaterjali jagamist pärast koolitust (juhul kui ei jagatud koolituse ajal)							
12	entusiasm ja motivatsiooni teema edasi andmisel							
13	esinemisioskust ja -julgust							
14	valdkonna eripäradega arvestamist							
15	abi kättesaadavust (nt võimalust pöörduda koolitaja poole teatud aja möödudes)							
16	võimalust täita tagasiside lehte pärast koolitust							
17	osalejate teadmiste ja kogemustega arvestamist							
18	osalejate julgustamist (nt küsimuste esitamiseks, aruteluks jms)							
19	head koostööd organisatsiooniga							

12. Mis koolitusi vajate Teie ja Teie töötajad? Loetlege palun 3 Teie jaoks kõige olulisemat koolitust ja kolm, mis on Teie arvates töötajatele vajalikud. Viimasele vastavad vaid vanemtegevusjuhendajad.

	<b>Teie</b>	<b>Teie töötajad (vastavad vaid vanemtegevusjuhendajad)</b>
1		
2		
3		

## Lisa 6 järg

13. Kas ettevõtte võiks pakkuda pigem:

- ☐ sisekoolitusi  
☐ väliskoolitusi  
☐ mõlemaid

Palun põhjendage:

--

14. Kas töökoht arvestab Teie ettepanekutega koolituste osas?

- ☐ jah ☐ ei ☐ kuidas kunagi

15. Millised järgnevad faktorid on Teie jaoks koolituse juures olulised? *Võimalik valida 5 varianti*

- 1 ☐ koolitus ise (rahulolu sellega, et pakutakse koolitusi)
- 2 ☐ koolitused, kus kasutatakse erinevaid meetodeid (loeng, grupitööd, slaidid, arutelud jms)
- 3 ☐ koolitused, mis on loengu vormis
- 4 ☐ veebipõhised koolitused (võimalus õppida endale sobival ajal ja kohas)
- 5 ☐ töötajate ettepanekutega arvestamine
- 6 ☐ õpitu ülekandmine töösse (koolituselt saadud teadmiste ja kogemuste kasutamine töös)
- 7 ☐ töötajate teadmiste ja kogemustega arvestamine
- 8 ☐ osalejate vajadusel põhinev koolitusteema
- 9 ☐ organisatsiooni vajaduste ja valdkonnaga arvestamine
- 10 ☐ ettevõtte missiooni, visiooni ja väärtustega arvestamine
- 11 ☐ juhtkonna pühendumus ja toetus
- 12 ☐ võimalikult palju koolitusi erinevate kodude töötajatega
- 13 ☐ väljaspool töökohta toimuvad koolitused (nt mõnes koolituskohas)
- 14 ☐ ettevõtte sees toimuvad koolitused (teises kodus)
- 15 ☐ ettevõtte sees toimuvad koolitused (kodus, kus ise töötan)
- 16 ☐ koolitused, mis toimuvad elukoha lähedal
- 17 ☐ väikeses (0-6 inimest) koolitusgrupis osalemine
- 18 ☐ keskmises (6-12 inimest) koolitusgrupis osalemine
- 19 ☐ suures (üle 12 inimese) koolitusgrupis osalemine
- 20 ☐ muu (täpsusta): \_\_\_\_\_

16. Kuivõrd olete teadlik alljärgnevatest koolitusega seotud tegevustest ettevõttes? *Hinnake ristikesega, kuivõrd nimetatud faktor käib Teie kohta.*

		<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>üldse mitte</span> <span>väga hästi</span> </div>						
Tean:		1	2	3	4	5	6	7
1	koolituse osalemise põhimõtteid ja tingimusi							
2	koolituste eesmärgid ja tulemusi, mida seeläbi loodetakse saada							
3	kuidas teavitatakse töötajaid koolituse toimumisest ja kuidas toimub koolitusele registreerumine							
4	kuidas valitakse sisekoolituste teemad							
5	koolitusprogrammide koostamise põhimõtteid							
6	kuidas ja kes jälgib ning kontrollib koolitusvaldkonna toimimist							
7	kes ja kuidas hindab koolituste tulemuslikkust							



## Lisa 6 järg

8	kuidas koolitusvaldkonda arendatakse ja täiendatakse							
9	koolituste finantseerimise põhimõtteid ja eelarvet							

### III Sisekoolitaja ja sisekoolitused (vastavad need, kes on sisekoolitajad)

17. Sisekoolitaja olete olnud:

☐ 0-6 kuud

☐ 6-12 kuud

☐ 12-18 kuud

☐ üle 18 kuu

18. Mis on need tegurid, mis veenaksid Teid kõige enam edaspidi töötama sisekoolitajana? Palun märkige iga teguri taha ristikesega, kuivõrd antud faktor Teid iseloomustab.

		üldse mitte kindlasti						
Sisekoolitajana edasitöötamise põhjused		1	2	3	4	5	6	7
1	võimalus teenida lisaraha							
2	koolitamine ise							
3	võimalus isiklikuks arenguks							
4	võimalus edasijõudmiseks (edutamine, arenemine väliskoolitajaks)							
5	saavutustunne (eesmärkide täitmine ja ületamine)							
6	kaasamine otsustesse (ettepanekutega arvestamine jms)							
7	vaheldus põhitööle							
8	enese proovilepanek							
9	sisemine rahulolu							
10	põhitöö koormuse vähendamine							
11	soov panustada ettevõttesse							
12	juhtkonna ja kolleegide toetus							
13	soov jagada oma teadmisi							
14	soov jagada oma kogemusi							
15	muu (täpsusta): .....							

19. Kas olete saanud koolitaja väljaõpet?

☐ jah

☐ ei, kuid vajan seda

☐ ei, kuid ei vaja seda

20. Kas olete praeguses ettevõttes koolitusi läbi viinud?

☐ jah

☐ ei

21. Kui olete praeguses ettevõttes sisekoolitusi läbi viinud, siis, mis teemal:

1	
2	
3	
4	

22. Mis teemadel Te olete valmis koolitama? Tooge palun välja 3 teemat, mida Te ei ole koolitanud, kuid sooviksite:

1	
2	
3	

## Lisa 6 järg

23. Kuidas hindate siiani oma toimetulekut sisekoolitajana? *Vastake juhul, kui olete praeguses ettevõttes sisekoolitusi läbi viinud*

väga halvasti							väga hästi	
1	2	3	4	5	6	7		

24. Mis aitaks Teil sisekoolitajana toimetulekut parandada? *Võimalik valida 5 varianti*

- 1 ☐ kindlate dokumentatsioonide olemasolu, kus on välja toodud koolitustega seotud isikute kohustused, ülesanded, õigused jms
- 2 ☐ enese täiendamine koolituste läbi
- 3 ☐ erialase kirjanduse lugemine
- 4 ☐ senisest rohkem koolituste läbiviimine
- 5 ☐ andragoogika (täiskasvanute õpetus) kursuse läbimine
- 6 ☐ koolitaja väljaõppe võimaldamine
- 7 ☐ supervisioonis (nõustamisprotsess, mille eesmärgiks on toetada inimese professionaalset arengut) osalemine
- 8 ☐ ettevõtte teiste sisekoolitajate tihe koostöö ja kohtumised
- 9 ☐ koolitaja päeviku pidamine
- 10 ☐ muu (täpsusta): \_\_\_\_\_

25. Mis koolitust Te sisekoolitajana kõige enam vajate? *Loetlege palun 3 Teie jaoks kõige olulisemat koolitust:*

1	
2	
3	

26. Millega Te sisekoolitajana tegelete? *Võimalik valida 5 varianti*

- 1 ☐ Hetkel ei tegele millegagi, kuna ei ole koolitanud
- 2 ☐ Osalen koolitusvajaduste väljaselgitamisel
- 3 ☐ Osalen koolituseesmärgi püstitamisel
- 4 ☐ Teen koostööd teiste sisekoolitajatega
- 5 ☐ Osalen ühise koolitusprogrammi väljatöötamisel
- 6 ☐ Aitan valida koolitusmeetodid ühise koolitusprogrammi jaoks
- 7 ☐ Koostan oma koolituste koolitusprogrammid ise
- 8 ☐ Valin sobivad koolitusmeetodid oma koolituste jaoks ise
- 9 ☐ Saadan oma koolitusprogrammi üle vaatamiseks sisekoolitusjuhile
- 10 ☐ Valmistan ette koolitusmaterjalid oma koolituste jaoks
- 11 ☐ Saadan koolitusel osalejatele koolituskava
- 12 ☐ Loen koolitusel saadud tagasisidet
- 13 ☐ Teen koolitusel saadud tagasisidest kokkuvõttes
- 14 ☐ Osalen koolituselt saadud tagasiside analüüsi kokkuvõtte tegemisel
- 15 ☐ Osalen koolituse tulemuslikkuse hindamises
- 16 ☐ Teen ettepanekuid sisekoolitusjuhile uute teemade kohta
- 17 ☐ Informeerin koolitusel osalenute vahetuid juhte alluvate edusammudest
- 18 ☐ Küsin vajadusel vajalikku informatsiooni teistest osakondadest
- 19 ☐ Muu (täpsusta): \_\_\_\_\_

## Lisa 6 järg

27. Kuivõrd takistab sisekoolitaja roll Teie põhitöö tegemist?

<i>väga vähe</i>							<i>väga palju</i>
1	2	3	4	5	6	7	

28. Mille alusel Teie arvates hinnatakse Teie tegevust sisekoolitajana?

- |   |                          |   |
|---|--------------------------|---|
| 1 | <input type="checkbox"/> | ei oska öelda, kuna ei ole koolitanud   |
| 2 | <input type="checkbox"/> | ei hinnata  |
| 3 | <input type="checkbox"/> | ettevõttes levivate arvamuste põhjal  |
| 4 | <input type="checkbox"/> | koolituse tagasiside lehtede abil kogutud info alusel, kus antakse hinnang ka koolitajale |
| 5 | <input type="checkbox"/> | ettevõttes eksisteeriva sisekoolitajate hindamissüsteemi alusel                           |
| 6 | <input type="checkbox"/> | küsitakse koolitusel osalenute käest  |
| 7 | <input type="checkbox"/> | selle põhjal, kuivõrd koolitusel osalejad kasutavad õpitut oma töös                       |
| 8 | <input type="checkbox"/> | muu (täpsusta): _____   |

29. Kuivõrd olete teadlik oma rollist sisekoolitajana. *Hinnake ristikesega, kuivõrd nimetatud faktor käib Teie kohta.*

		<i>üldse mitte</i> <span style="float: right;"><i>väga hästi</i></span>						
<b>Sisekoolitajana tean täpselt:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	mida pean tegema							
2	mis on minu kohustused							
3	mis on minu vastutus							
4	mis on minu õigused							
5	kelle poole vajadusel pöörduda							

30. Millised on Teie sisekoolituse alases tegevuses esinevad probleemid?

--

31. Millest tunnete sisekoolitajana kõige enam puudust?

--

**Täna vastamast!**

**Lisa 7.** Tööle asumisel kõige enam puudust tundnud asjaolud (autori koostatud).

Kategooria	Vastaja	Vastus
<i>Teadmised, oskused</i>	VTJ1	„Erialasest koolitusest“.
	VTJ20	„Väljaõppest“.
	VTJ6+SIS	„Varasemast töökogemusest“.
	VTJ11	„Juhtimisalastest teadmistest, teadmistest psüühilise erivajadusega inimeste käitumise eripäradest, puudusid sügavamad teadmised skisofreeniast, vaimupuuetest, arvutis ei tundnud ennast tööle asudes koduselt“.
	VTJ15	„Teadmistest, mis annaks parema ülevaate klientidest ja nende diagnoosidest“.
	SIS4	„Koolitusest, juhendamisest töökohal, kordadest ja juhenditest, ka teadmistest klientide kohta“.
	VTJ13	„Teadmistest (ei teadnud sellest valdkonnast midagi)“.
	VTJ12+SIS	„Spetsiifilistest oskustest“.
	VTJ21	„Erinevate diagnooside (vaimuhaiguste puhul) erisused, kuidas erineva diagnoosiga klient võib käituda, mis on tema käitumises nn ohu märgiks“.
	VTJ9+SIS	„Ei olnud teadlik suuremast eesmärgist, mille poole liigutakse, ei saanud aru AS-ist ja selle funktsioonist – tundus nagu hooldekodu oleks olnud eraldiseisev institutsioon. Visioon ja missioon ja sealsest teadlikkus oli puudulik“.
	VTJ24+SIS	„Personaliga tööl on palju arusaamatusi, tunnen ebakindlust. Vajan teadmisi ja oskuste arendamist personali õige juhtimisel, motiveerimisel“.
	SIS5	„Kuna asusin tööle mitte valmis meeskonda vaid kujunevasse vastloodud meeskonda ja varasemalt seda ametikohta ei olnud olemas siis oli puudu kindlast nägemusest, kes mida ja kuidas tegema peab“.
<i>Kolleeptide toetus</i>	VTJ7	„Kuna töötajaid oli vähe (alustasin TJ) siis kaaskolleege oli vähe ja töötamine toimus enamjaolt üksi. VTJ saades, oli mul väga hea mentor“.
	VTJ26	„Tööle asudes töötasin kogu päeva koos klientidega ja vajaka jäi teiste töökaaslastega suhtlemisest ja oleks olnud hea ka nende kogemustest osa saada“.
	VTJ22	„Tulin tööle juba enne AS-i tööle asumist, see oli teine aeg, aga AS-is töötamise ajal on minul olnud pikka aega hea meeskond ja saame üksteiselt tuge ja räägime probleemidest avalikult kui need tekivad ja uued töötajad sulanduvad meie meeskonda kiiresti“.
<i>Juhi roll</i>	SIS2	„Asjakohasest infost, toetavast vahetust juhust“.
	VTJ3	„Juhi toetavast juhendamisest“.
<i>Tugiisik ehk mentor</i>	VTJ10	„Tugiisikust, kelle poole vajadusel pöörduda ja kellelt juhendamist ning nõu saada“.
	VTJ18	„Esimesel päeval lisajuhendajast ja eelnevast infost klientide kohta“.
	VTJ23	„Tundsin puudust esmajuhendamisest koos tugikolleeigiga ehk mentoriga, liiga palju tuli iseseisvalt uurida“.
	SIS3	„Mentorist ja piiritletud tööülesannetest“.

## Lisa 7 järg

Kategooria	Vastaja	Vastus
	SIS1	„Ehkki asusin tööle, kui ei olnud mingit sisekoolitussüsteemi, siis oli pidev otsene kontakt otsese juhiga ning kõik teemad sai läbi arutatud, kus oli tugi vajalik. Ei tundnud puudust millestki, sest vahetu kontakt toimis mentorlusena, mille käigus juhi ja ettevõtte ootused said selgemaks“.
	VTJ28	„... sain abi ja nõu teistelt kodudelt isiklike kontaktide kaudu.“

## Lisa 8. Koolitusvajadused ettevõttes, sagedus vastajate arvus (autori koostatud).

Vanemtegevusjuhendaja ja sisekoolitaja	N	Tegevusjuhendajad ja hooldajad	N
Juhtimine (sh personalijuhtimine)	12	Plaanide koolitus (sh vene keeles)	10
Asjaajamine, dokumendihaldus	8	Kliendi spetsiifika	10
Meeskonnatöö	6	Arvutikoolitus	8
Kliendi spetsiifika	6	Tegevusjuhendajate koolitus (sh vene keeles)	7
Ametialased (nt töökeskkond, koolitaja täiendkoolitus, teenuse disaini tööriistad, terviseedendus jms)	4	Suhtlemine	6
Seadused (sotsiaalhoolekanne, personaliteemad)	4	Meeskonnatöö	5
Supervisioon	4	Supervisioon	4
Töötajate motiveerimine, nõustamine	3	VERGE	3
Stressijuhtimine, läbipõlemine	3	Esmaabi, ravimikoolitus	3
Suhtlemine	3	Erimoodulid (ÖK 60)	2
Erialane psühhiaatria, eripedagoogika algteadmised, pedagoogika	4	Ergonoomika	2
VERGE (koolitus, mis on mõeldud ööpäevaringse kohtumäärusega teenusel viibivate klientidega toimetulekuks)	3	Kovisioon	2
Plaanide koolitus	2	Asjaajamine	2
Tegevusjuhendaja koolitus	2	Käelised tegevused	1
Ajakasutamine	2	Abivahendite koolitus	1
Arvutialane koolitus	2	Tegevusterapeudi koolitus	1
Arendavad koolitused	1	Töölaadsed tegevused, kliendi tööhõive	2
Kovisioon	1	Hooldustöö	1
Naeruteraapia	1	Motiveerimine	1
Esitlusmaterjalide tegemine	1	Stressijuhtimine	1

**Lisa 9.** Personaliosakonna töötajate arvamused koolitussoovide osas (autori koostatud).

<b>Intervjueeritav</b>	<b>Vastus</b>
<i>Personalijuht</i>	„Eelkõige suuname koolitused ühisele vajadusele. Mida organisatsioon üldse peaks koolitama? Kas seda mida inimene vajab? Või, mida organisatsioon vajab? Mina pooldan, mida ettevõtte jätkusuutlikkuse kontekstis vajab. Me ei suuda rahuldada kõiki individuaalseid koolitusvajadusi. Minu nägemus on see, et ei pea koolitama seda, mida indiviid vajab. Mingis osas need kattuvad. See tuleb sellest, kuhu organisatsioon tahab minna, milliseid kompetentse vaja on, et sinna jõuda. Mis on need kompetentsid, et paremaid teenuseid osutada. Nad peavad aru saama klientidest, kellega nad töötavad, mida selle kliendigrupi juures on vaja. Kelle osas peaksime kohe koolitusi pakkuma. Koolitusi võib ka pakkuda motivatsioonina. Nt töötaja tahab lilleseadet õppida, on tubli töötaja, saab selle. Suurem osa peaks lähtuma organisatsiooni vajadustest ja sellest tulenevalt toimima. Kui on mingid teemad, mida pakutakse ja ei maksa palju, kuulutame välja. Nt stressijuhtimise koolitusi. Pakume nendele kodudele välja, kes on koolituspaigale lähedal. Rahalises numbris on see mõni protsent“.
<i>Sisekoolitus-juht</i>	„Nii palju kui raha kannatab. Muidugi võetakse. Tegelikult, võetakse arvesse ka seda, kui palju on tahtjaid“.
<i>Personalispetsialist nr 1</i>	„Ennekõike on teenuste osakond prioriteedid paika pannud ja kui need kattuvad arenguvestlusest välja tulnud soovidega, siis neid võetakse ka arvesse. Meil on väga palju koolitusi tehtud. Nt kui hakati intensiivistama tegevuste poolt klientidele, siis sellega seoses tekkisid töötajatel ka küsimused, kuidas seda teha ja siis oli ka vastavaid koolitusi rohkem. Peale medõe teenuse pakkumise lõppemist tekkisid vajadused teatud teemade osas. Asutuse eesmärgid teenuse arendamisel tingivad mõneti järgnevaid koolitusi. Eesmärgid on olulised. Töötajad annavad märku, kui millestki puudust. Vajadused ei tule nii sama“.
<i>Personalispetsialist nr 2</i>	„Ma arvan, et ikka võetakse. Ma usun, et need koolitused, mida pakutakse, on üsna vajaduspõhised. Meil on personaliliikumised ja meil on vajadused. Pigem, ei suuda pakkuda sellises mahus kui vaja. Mida planeerime, on vajaduspõhised. On ka n-ö koolituskavaväliseid koolitusi (hügieenitarvete koolitused, mis on tasuta). Üldiselt reageeritakse ka, kui on mingisugune SOS olukord. Nt kui kodus tekib mingi jama, mil töötajad on stressis – ma arvan, et on võimalik operatiivselt pakkuda antud kodusse vajalikke koolitusi, mis teatud pingeid leevendab või võtta see järgmise aasta koolituskavasse. Nt tuli ühte kodusse supervisioon sisse – see näitab ka koolituskava paindlikkust“.
<i>Personalispetsialist nr 3</i>	„Ikka võetakse arvesse. Paneme kõik koolituslisti. Seadus näeb ette, et peame kõiki koolitama. Järjekord tekib sellest, kuidas keegi on tööle tulnud. Arvestatakse ka töötaja haridust. Kui ta on õppinud sotsiaaltööd, siis ei paku 260h, vaid pigem erimooduleid. Iga aasta (vist aasta lõpus) iga kodu korjab töötajate koolitussoovid ja saadab meile. Püüame ka arvestada seda. Meil on piiratud eelarve. Eelkõige koolitame kohustuslikud koolitused ja kui raha üle, siis teeme n-ö pehmemaid koolitusi“.

**Lisa 10.** Küsitluses osalenute arvamus koolitusliikide osas (autori koostatud).

<b>Koolitusliik</b>	<b>Vastaja</b>	<b>Vastus</b>
<i>Sise- ja välis- koolitus</i>	VTJ1	„Koolitused on väga head silmaringi avardajad ja väljaspool oma kodu on ka hea suhelda teiste töötajatega ja ennast tuulutada, kogemusi vahetada“.
	VTJ2	„Väliskoolitajate erialane tase on olnud kõrgem, samas lihtsamaid valdkondi, nagu dokumentatsiooni täitmine, saab sisekoolitades hakkama“.
	SIS1	„Osad teemad sobivad sisekoolituseks, osad väliskoolitusteks“.
	VTJ6+ SIS	„Sisekoolitused on head, kuid teinekord on hea kuulata infot väljastpoolt süsteemi, silmaringi laiendamine“.
	VTJ8	„Nii sisekoolitused kui ka väliskoolitused on arendavad ja õpetlikud, koolitustel saadud teadmised ja kogemused on tulemuslikuks tööks väga vajalikud“.
	SIS2	„Kui ettevõttesiseselt on vastava teema spetsialistid olemas, siis pigem sisekoolitused, aga kui teemat valdavat pädevat inimest pole, siis pigem väljast koolitaja“.
	VTJ9+ SIS	„Sisekoolitused on tavaliselt üldisema eesmärgiga asutuse eesmäärke toetavad koolitused, kus inimesi pannakse mõtlema nii nagu asutusel on kasulik. Väliskoolitused täidaks oma eesmärgi teadmiste ja oskuste õpetamisel nii, et toetuks üldisema teooria ja praktikate peale, mille juures otseselt ei arvestata seda, kas öeldud teooria otseselt asutuse eesmärgi toetab. Seega on mõlemad vajalikud, et teadmised ja suhtumine jne oleks tasakaalus“.
	VTJ10	„Sisekoolitused on odavamad, koolitajad tunnevad organisatsiooni eripära, teavad paremini kitsaskohti ning vajadusi. Koolitatavad tunnevad koolitajaid või vähemalt osasid neist. Väliskoolitajad näevad organisatsiooni teistsuguse nurga alt ning võivad pakkuda lahendusi, mille peale organisatsioonisisestel inimestel ei pruugi tulla“.
	VTJ11	„Vajalikud mõlemad, kuna sisekoolitajatelt ootan koolituse ettevõttesiseste dokumentide (nt kalenderplaanide, tegevusplaanide, rahade aruannete) täitmise kohta, väliskoolitused vajalikud üldisemate teemade käsitlemise jaoks“.
	VTJ12+ SIS	„Oma kogemuste jagamine on väga hea, kuid ka teised inimesed saavad pakkuda palju uut ja huvitavat“.
	VTJ13	„Tihti tuleb uusi abivahendeid, mis hõlbustaks tunduvalt tööd ja selleks oleks väga vaja täiendkoolitusi. Suhtluskoolitus oleks hea, kuna personaalselt ei saa võimaldada töötajatel psühholoogilist nõustamist, siis oleks tore kui tehtaks kasvõi ühepäevaseid loenguid, mis annaks töötajale natuke lõõgastumist ja ka teadmisi“.
	VTJ14	„Olulised mõlemad kuna ettevõtte sisekoolitaja teab töötajatele edasi anda ettevõtte visiooni, töökultuuri, töökordasid jne. Väliskoolitused olulised, kuna teemasid, mida valdavad spetsialistid väljaspoolt (nt esmaabi, meditsiin laiemalt, tuleohutus, päästeõppused, abivahendid jne)“.
	VTJ15	„Mõlemad on olulised“.
	VTJ17	„Vahel on vaja oma majast välja saada ja teiste Kodude töötajatega koos olla, tekib palju rohkem uusi mõtteid, saab vahetada kogemusi“.

### Lisa 10 järg

Koolitusliik	Vastaja	Vastus
<i>Sise- ja välis-koolitus</i>	VTJ18	„Ainult sisekoolitustest jääb väheks, väga on vaja ka teiste valdkondadega suhtlust, nende kogemusi ja lahendusi, et mõista ja saada aru seostest erinevate valdkondade vahel (tegelikult on ju kõik kõigega seotud). Seda enam õpivad aru saama ja arvestama ka teiste valdkondade töötajad erivajadustega inimestest ning nendega töötavatest inimestest“.
	VTJ19+ SIS	„Vaheldusrikkus ja väljastpoolt tulnud inimene oskab asju teise pilguga vaadata, oma ala spetsialist“.
	VTJ20	„Silmaringi avardamiseks“.
	VTJ23	„Mõlemad on vajalikud töötaja enesetäiendamise seisukohast“.
	VTJ24+ SIS	„Sisekoolitus – võimalus osaleda paljudel töötajatel, tellitakse konkreetselt vastavalt töötajate vajadusele, võimalus vahetusel töötavatel kohtuda, vahetada infot, arutleda, mis toetab meeskonnatööd. Väliskoolitus – tutvuda uute kolleegidega, vahetada kogemust, keskkonna vahetus, uued teadmised“.
	VTJ25	„Sisekoolitus toimub enda töökohal. Väliskoolitus annab võimaluse õppida paljudel teemadel“.
	SIS4	„Sisekoolitus on vastastikune kogemuste jagamine, organisatsiooni kultuuri jagamine ja ühtlustamine, väliskoolitused avardavad silmaringi ja annavad võimaluse ennast teistega võrrelda“.
	SIS5	„Oluline on anda edasi teadmisi, mis on organisatsioonis olemas aga sama oluline on saada professionaalset koolitust väljapoolt, sest kõiki teadmisi ei ole seest võtta ja oluline on ka n-ö kinnitus väljapoolt – kõik räägivad sama juttu“.
<i>Sisekoolitus</i>	VTJ22	„Kohapeal saab rohkem töötajaid osaleda“.
<i>Väliskoolitus</i>	VTJ28	„Sisekoolitajad ei ole ise hoolduse teemade ja klientidega pädevad“.
	VTJ7	„Väliskoolitused on informatiivsemad, neutraalsemad, sisutihedad ja puudub kallutatus. Sisekoolitused on kallutatud AS-i HKT hea fassaadi loomisele, puudub tegelik suhe reaalsusega“.



**Lisa 11.** Sisekoolitajate koolitusteemad ja -soovid (autori koostatud).

<b>Kategooria</b>	<b>Koolitusteemad</b>
<i>Koolitatud teemad</i>	Töötervishoid ja -ohutus
	Plaanide koolitus
	Kliendi kolimise koolitus
	Erakorralised seisundid kodudes
	Kovisioon
	Hamet metoodika
	Esmajuhendamine
	Kliendi rahade kord
	Käelise tegevuse õpituba
	Tugiisiku ülesanded ja vastutus
	Probleemne käitumine ja sellega toimetulek
<i>Koolitamata teemad</i>	Ettevõtte olemus
	Asjaajamine
	Inimeseõpetus
	Sisekorrad
	Sündmuste ja ürituste korraldamine
	Erihoolekande süsteem
	Arvutialane koolitus
	Suhtlemisõpetus
	Meeskonnatöö
	Psüühikahäired ja töö kliendiga
	Alternatiivne kommunikatsioon
	Tööandjate nõustamine
	Kliendi tööhõive
	Kliendilepingud
	Tegevusjuhendaja tööülesanded
<i>Koolitussoovid</i>	Grupi juhtimine
	Koolitaja väljaõpe ja täiendkoolitus
	Supervisioon
	Koolitaja oskused
	Esinemisoskuse arendamine (sh videotreening)
	Andragoogika
	Psühholoogia
	Rühmatööd, mängulised koolitused
	Kunstiteraapia
	Motivatsioon
	Projekti juhtimine
	Koolitamine koos teiste sisekoolitajatega

**Lisa 12.** Sisekoolitusalas esinevad probleemid ja puudused (autori koostatud).

	Vastaja	Vastus
<b>Probleemid</b>	VTJ9+SIS	„Suhtumine, et sisekoolitusel ollakse täpselt nii palju kohal kui keegi võimalikuks arvab, kuigi reeglid on kirja pandud jne. Nimelt arvatakse, et see on kohustus ja ei saada aru, et paljude koolitustega on nii, et kui inimene pool koolituse päevast puudub, ei anna teine pool talle ka midagi“.
	VTJ19+SIS	„Koolituskoht pole eelnevalt ettevalmistatud (koristatud) kohapeal selgub, et puuduvad kokkulepitud vahendid, juhi või vanemtegevusjuhendajate eelarvamused ja hoiakud koolituse mõttekuse kohta“.
	SIS4	„Sisekoolitussüsteem on loomisel ja seetõttu ongi suurimateks probleemideks ebaselgus, info vähesus ning teadmatus“.
	SIS5	„Puudub läbimõeldud koolituskava ja suunad. Koolitused on ühekordsed projektid. Puudub kontroll omandatu rakendamise kohta igapäevatoos“.
	VTJ24+SIS	„Valmistada hea õppematerjal“.
<b>Puudused</b>	SIS2	„Tagasisidest“.
	VTJ9+SIS	„Isiklikest vahenditest, tuleb alati laenata jne. Näiteks data ja harkjalg jne. Ka ei ole selget aastaplaani, millal ja mis ajal koolitan – keegi võiks jagada kõik sisekoolitused aasta peale ära nii, et näeksin ja teaksin, millal tegelen koolitusega intensiivsemalt, millal mitte – saaksin paremini planeerida ka põhitöö tegemist“.
	VTJ12+SIS	„Tahan, et minuga arvestatakse ja mind usaldatakse, liigne kontroll pärsib tegevust“.
	VTJ19+SIS	„Juhi toetusest, koolitajatevahelisest suhtlusest“.
	VTJ24+SIS	„Mõnikord tunnen passiivsust ja entusiasmi puudust“.
	SIS4	„Informatsioonis, koolituskavast. Hea oleks juba teada, mida ja millal on vaja teha (koolitada), siis oskaks ka konkreetsemalt vastata“.
	SIS5	„Selgest süsteemist ja nägemusest. Toest koolitamisel“.

## SUMMARY

### DEVELOPING TRAINING SYSTEM IN AN ORGANISATION AS HOOLEKANDETEENUSED

Marika Saard

The main challenge in the process of staying in the market for organisations is to keep up constantly with changes, deal with them, and adapt. Organisations must be competitive and to prove itself to stand out and be successful. Organisations have started to think more and more that planned developmental activities of human resources are prerequisites for the growth of an organisation and its broader economic growth as well. Employees knowing their job and doing it well ensure competitive advantage and adaptation to changes both inside the organisation and outside of it. Thus, to do your work well and to keep up with changes, employees' education only does not see you through, the staff needs to get constant training to maintain and improve their knowledge in the current occupational role and to offer new knowledge and skills for new work tasks.

Companies that have a constant need for new courses should work out a system regulating how, when, and who needs training and who are the main people connected to this system. In addition, developing this system it is important to take into account a new employee who comes to the company. This is a period during which a new employee needs to adapt and guidance and the company has an opportunity to introduce its essence, including its values and strategies.

The research object of the master's paper is AS Hoolekandeteenused, which is the biggest company in Estonia offering special care services. Current organisation was founded in 2007 as a result of reorganisation, it operates in the field that belongs to the

jurisdiction of Social Ministry and is 100% based on the governmental capital. The purpose of the merge of organisations offering special care services was to lay the foundation to compact organisation offering the service. To accomplish this, it was necessary to bring together the management, governance, and competences of special care services organisations to offer similar service to the clients and to assure the quality of the service. Thus, to maintain and improve the clients' level of coping, it is important to have trained employees and developmental activities of the staff would be systematic in the organisation.

The purpose of the current master's paper is to develop training system for the organisation AS Hoolekandeteenused. Proposals made, based on the results gained, are meant to be presented to the personnel department of the organisation, which is the most connected to developmental plan of the staff. To research the purpose one must find answers to the following questions: which are the principles and structure of personnel training system and what has to be taken into account when developing a training system for an organisation providing special care services? The research tasks stemming from the purpose of the master's paper and its research questions are the following:

- to analyse personnel development and training as a part of personnel management;
- to bring out the principles and structure of the personnel training system;
- to analyse the specialty of personnel development and training in special care;
- to give an overview of AS Hoolekandeteenused and to find out the principles of developing and training of the staff in that company;
- to carry out research in AS Hoolekandeteenused to work out the training system;
- based on the research results and conclusions to make proposals to AS Hoolekandeteenused to work out the training system.

The current master's paper consists of two parts. The necessity of developmental activities of the staff and its specialty in the special care services is being brought out in the first part, the principles and structure of the training system are being dealt with in depth as well. The wish of the organisation to offer more inside than outside courses in the future and stemming from that the author decided to pay more attention to the first one. In the second part of the master's paper, the empirical part, the specialties of the

personnel developmental activities and training and their limitations of the organisation AS Hoolekandeteenused are being introduced. In the part of conclusions and proposals the material brought out in the theoretical part and the research results are being compared. Based on those results proposals are made to the organisation to work out the training system.

The master's paper is a case study, qualitative and quantitative methods are combined when compiling it. To get an overview of the training field of AS Hoolekandeteenused, the author of the paper carries out structured interviews with the staff of the personnel department of the organisation and sends semi-structured interview questions to the managers of first level employees called senior activity mentors and to inside trainers. As this is the first research in the field of special care services in which proposals to work out a training system for a big organisations are made, the results of the current research can be used as a input in similar researches in the future.

The purpose of the master's paper and research tasks stemming from it were accomplished and the questions answered. The principles and the structure of the training system and the specialties of personnel developmental activities in the field of special care services were found out. It was found out that in the process of personnel development and training one must take into account the needs, goals, and future perspectives of the company and the employee as well. Developmental activities enable the organisation to adapt to the changes of the market and to stay in the competition. It is useful for the organisation to combine inner training with outside ones, enabling to cover the wishes of both sides.

The existence of a training system of an organisation ensures regular developmental activities and organisation of the staff. This system consists of four parts, which are the inputs, process, outputs, and results. Inputs give the basis to the training process, which consists of five consecutive stages, starting from evaluating the training needs and ending with evaluation. Outputs provide feedback to the inputs of the system immediately after the process and the results during longer period. Thus, both can be used to evaluate whether the desired goals have been achieved or not. The training

system encompasses, in addition to existing employees' developmental activities, new employees' adaptation programme, which should guarantee security both for the company and the person.

Personnel management has some specialties, which stem from organisational type and the field of activity. In the field of special care services besides the trainer one must take into account co-operation between an employee and the organisation, as well as the specialties of the clients and the demands put on them according to the law. The last ones are the most important factors in personnel developmental activities in the special care services.

The current master's paper examined training problems of AS Hoolekandeteenused as the biggest organisation offering special care services in Estonia, stemming from them proposals were made to develop training system. The sample of the research consisted of 64 employees of the organisation, 38 of them participated in the research, besides them one person outside of the organisation, who works as a clerk and is familiar with the field of special care services. 16 out of 24 homes the organisation owns provided all the services this organisation can provide.

It was found that employees who participated in the research had adapted well. People missed the most necessary knowledge and skills, support from mentors, co-workers, and the manager when they started to work in that organisation. The personnel considered the most important key factors when choosing between training offers to be the following: trainer, gained knowledge is applicable in work, the topic that is based on the needs of participants, taking into account the specialties of the organisation and trainings together with the employees from different homes. Organisation's priorities in offering trainings are based on needs, practical content, and vision – the direction where the company is heading. The least attention has been paid to the period after the training among all the activities related to the training at different periods. The organisation wishes to offer inner trainings then to order them from outside, but the staff needs both of them. The trainers from the same organisation are motivated by inner factors like personal growth, sharing knowledge and experience. Employees' wishes about new

trainings and the topics offered by the trainers from the same organisation overlapped in a great amount.

Based on the results it can be said that both trainers from the same organisation as well as senior activity mentors do not have enough information on the training activities of the organisation. Having not enough knowledge was also found out from the interviews with the staff of the personnel department. The documentation relating to the personnel developmental activities are lacking, there is also lack of certain principles, structure, and sustainability. People are uncertain about their responsibilities, rights, and obligations. Several proposals to develop the training system were made based on the research results and topics covered in theoretical part of the paper, which were introduced to the training manager for feedback. Those proposals could also be introduced to the focus group made of first level personnel. This would give feedback whether that trainings system is satisfying or not. The proposals in short are the following:

- to work out mentorship system, which encompasses certain principles;
- to combine inner and outside courses, in case of the first ones to bring out exact criteria based on trust;
- to pay special attention to evaluation stages when creating the training process;
- to meet the training needs of the staff and the training topics offered by the trainers of the organisation and to compile programmes, which would be the basis to the training;
- to work out training environment to be used in the intranet, where employees and trainers of the organisation can make proposals and to see the information related to courses;
- compile documentation which encompasses the most important terms, components of the training system, principles and goals;
- to inform about the changes related to trainings in the same way, ensuring a clear understanding of the organisation's direction;
- to give the trainers of the organisation opportunities to meet and exchange experiences and to get them involved into developing the system.

Developing strong training culture of an organisation one must first realise the necessity of the courses. This knowledge helps to make decisions and support employees, who are responsible for the implementation of the courses. Based on the results it is possible to make relevant proposals to AS Hoolekandeteenused to enhance the personnel developmental activities. The system ensures quicker and more determined learning as well as better communication, supports the organisation in an operative way and the development of an individual, helps to react to the market situation, reach strategic goals and success in the economical situation that is changing often. The organisation's trainer is the developer of the organisation's image. Her work-related competencies are important, which is equal to the sum of attitude, knowledge, and skills. Competent employees are the greatest asset of the company and the quality provided by the company depends on them. It can be said that a competent employee helps to ensure the welfare of those taking care by her, more effective company and care giving service, which is qualitative and has client centred orientation.



**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, \_\_\_\_\_ **Marika Saard** \_\_\_\_\_,  
(*autori nimi*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

\_\_\_\_\_ **Koolitussüsteemi väljatöötamine ettevõttes AS Hoolekandeteenused** \_\_\_\_\_,  
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on \_\_\_\_\_ **Liina Puusepp** \_\_\_\_\_,  
(*juhendaja nimi*)

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **20.05.2014**